République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université MANTOURI de Constantine

Faculté des Sciences Sociales et Humaines
Département de Bibliothéconomie

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de Magister
en Bibliothéconomie et Sciences de l'Information
Option : Management de l'information

THEME :

CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD APPLIQUE A LA BIBLIOTHEQUE UNIVERSITAIRE DE L'UNIVERSITE A.MIRA-BEJAIA.

Soutenu le : 22-Juillet-2006

Présenté par :
Mr. BAKOUR Mohamed

Sous la direction de :
D[r] SAMRA Halima

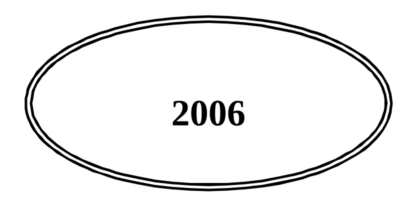
Devant le jury composé de :

Président : Dr BATOUCHE Kamel, M.C., Université de Constantine

Rapporteur : Dr SAMRA Halima, M.C., Université de Constantine

Examinateurs : Pr. KHERBACHI Hamid, Université de Béjaia

Dr TACHOUR Mohamed, Université de Constantine



Résumé :

Le souci d'une offre de service de qualité adaptée à un environnement en constante et rapide évolution rend prioritaire la révision des méthodes traditionnelles de gestion des bibliothèques universitaires.

Comment mieux utiliser les ressources pour une plus grande satisfaction des usagers ? On serait tenté de répondre que l'efficacité d'une bibliothèque se mesure à la satisfaction de son public. Y'a-t-il quelque chose de plus subjectif que la satisfaction, en en existe-t-il des unités de mesure ? C'est en partie en réponse à cette préoccupation d'assurer une gestion plus efficace des ressources et des services de la bibliothèque que ce mémoire a tenté de concevoir un tableau de bord, c'est-à-dire, un outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision.

Notre démarche dans ce tableau de bord n'est pas un mode d'emploi pour créer une bibliothèque parfaite et uniforme. C'est plutôt, une démarche intellectuelle, offrant des points de repère.

La méthode et l'approche utilisées ont permis une hiérarchisation des indicateurs de performance sur lesquels il faut agir pour une satisfaction optimale des usagers.

Nous avons essayé d'identifier les indicateurs de performance essentiels tirés de la norme ISO 11620.

Ce mémoire présente et analyse pour le cas de la Bibliothèque Universitaire de Bejaia, prise comme étude de cas, ces indicateurs de performances.

Mots clés : Evaluation, Tableau de Bord, Indicateurs de Performance, Bibliothèque Universitaire de Bejaia.

ملخص :

إن الإنشغال في تقديم خدمات ذات نوعية مكيفةمع محيط في تطوير مستمر و سريع يقتضي إعادة النظر في الطرق التقليدية لتسيير المكتبات الجامعية.

و السؤال الذي يطرح نفسه هو كيفية الوصول الى الإستغلال الأمثل للوسائل بغرض الإرضاء الأحسن للمستعملين ؟.

و للإجابة على هذا التساءل يجب البحث في مدى إرضاء المكتبة لجمهورها ، إذ أن هذا الأخير معيار لقياس مدى فعاليتها .

علما أن هذا الهدف ذات صبغة ذاتية ، فهل هناك معايير أو وحدات لقياس هذا الإرضاء؟.

وردا على هذه الإشكالية في ضمان تسيير فعال لوسائل وخدمات المكتبة فإن هذه الدراسة سمحت بإعداد جدول لحصر بعض المؤشرات الأساسية ن بمعنى آخر تقدم آلية للرقابة و القيادة ، كما تساعد في إتخاذ القرار.

وهذه الخطوة في إعداد هذا الجدول ليست بمثابت طريقة لإنشاء مكتبة مثالية بل هي خطوة علمية تحدد نقاط الاساس لقياس فعالية المكتبات.

الطريقة و النظرة المعتمد في هذا الموضوع مكنت في تحديد وترتيب هذه المؤشرات التي يمكن الإعتماد عليها للوصول الى إلإرضاء الأحسن لجمهور المكتبة الجامعية.

وقد تم تحديد هذه المؤشرات الأساسية إستنادا الى مقياس ISO 11620 وقد انصبت هذه الدراسة على مكتبة جامعة بجاية كنموذج وكحالة لهذه المؤشرات

الكلمات المفتاحية : التقييم، جدول الرقابة و القيادة، المؤشرات المؤثرة ، مكتبة جامعة بجاية.

« **Je crois qu'on ne peut mieux vivre qu'en cherchant à devenir meilleur, ni plus agréablement qu'en ayant pleine conscience de son amélioration.»**

Socrate

Remerciement

J’adresse mes remerciements et ma gratitude à ma directrice de mémoire Dr SAMRA Halima, qui a conjugué sa compréhension et son talent afin d’encadrer mon travail, toute en respectant ma liberté de pensée, de parole et d’action, mais aussi, pour la confiance qu’elle m’a accordé.

Je souhaite également remercier le professeur KHERBACHI Hamid qui m’a accompagné à chaque étape de ce projet. Ses conseils ont été précieux.

J’espère que ma démarche trouvera des prolongements et que ce tableau de bord contribuera et profitera à l’ensemble des bibliothèques universitaires Algériennes.

Je remercie Mrs OUAOUDIA Lounis et CHABI Mourad pour leur disponibilité et leurs précieux conseils, notamment dans l’utilisation de la méthode MICMAC.

Mes remerciements vont également à l’ensemble des enseignants et travailleurs de notre département ; aux : Dr BATOUCHE Kamel, Dr GUEMMOUH Nadjia, Dr TACHOUR Noureddine et tous les autres pour leur soutien et leur amitié.

Je dis aussi merci au Dr ABDELILLAH Abdlkader du département de bibliothéconomie d’Oran pour son amitié.

Merci au Pr. MAACHE du département de psychologie de Constantine pour sa générosité.

Mon amitié et mes remerciements à Mr KHERFALLAH Foudil, du centre d'impression de l'université de Béjaia pour son aide et sa disponibilité.

Pour leur soutien, je dis à Mrs LOUATI Said, AYOUAZ Md Zine, KOUACHE Hakim, Dr AIT SAIDI, Dr KASSA et Dr ATMANI, merci.

Mon amitié à Mr SASSI IDRIS de la sous direction des personnels de l'université de Béjaia.

Enfin, je remercie sans les nommer, l'ensemble des personnes qui de prêt ou de loin, m'ont apportés leur soutien et qui m'ont encouragé à persévérer.

Dédicaces

A ma maman, celle à qui je dois tout.

A mes frère, mes sœurs, mes neveux et mes nièces.

Que ce travail soit pour eux un exemple de persévérance dans la vie.

A mes amis (es) et toute ma famille, un tant soit peu délaissés pendant ces deux années.

A mes camarades des deux promotions (Management et IST).

A Djamel BOURBIA et sa petite famille pour leur soutien.

A Abdelhak BOUANANE, BECHROU et leurs familles à qui je voudrais ainsi exprimer toute ma gratitude.

A DOUDINE, SAMIR, WAHID, HALIM, NASSIM.

A Toufik BELKACEMI pour qui l'amitié est plus forte que tout.

A Ima Tounes, qu'elle vive encore plus longtemps.

A Dalida. Qu'elle trouve ici un témoignage de ma profonde amitié.

A Manel ma petite chérie.

SOMMAIRE

Sommaire

CHAPITRE 2 : Analyse systémique et choix des indicateurs

CHAPITRE 3 : Analyse et interprétation des résultats

Liste des acronymes

ADBU Association des directeurs de bibliothèques universitaires, devenue en 2000 : Association des directeurs et personnels de direction de direction de la documentation et des bibliothèques universitaires.

AFNOR Association Françaises de normalisation.

ARL Association of Research Libraries (Association des bibliothèques de recherche américaines).

BU Bibliothèque Universitaire.

ENSSIB Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'information et des bibliothèques.

IFLA International Federation of Library Association (Fédération internationale des associations de bibliothécaires et des bibliothèques).

ISO International Standard Organization (Organisation internationale de normalisation).

OCDE Organisation de coopération et de développement économique.

OECO Organisation for Economic Cooperation and development (Organisation pour la coopération économique et le développement).

OCLC On line Computer Library Center.

UNESCO United Nations Educational, Scientific and Culturel Organisation (Organisation des Nations Unies pour l’éducation, la science et la culture)

INTRODUCTION

Introduction

Les années quatre-vingt ont vu naître une nouvelle conception des bibliothèques universitaires et de leur gestion. Habituées à raisonner en terme de moyens, les responsables de bibliothèque commencent à raisonner en terme de résultats.

Comment mieux utiliser les ressources pour une plus grande satisfaction des usagers ? Nous serons tentés de répondre que l'efficacité d'une bibliothèque universitaire se mesure à la satisfaction du public. Mais qu'est ce que le public d'une bibliothèque universitaire ? Y'a-t-il quelque chose de plus subjectif que la satisfaction, en existe-t-il des unités de mesure ? A ce titre, l'évaluation de la bibliothèque est inévitable et doit être permanente. Tous les aspects du développement des bibliothèques sont influencés par les résultats des évaluations.

Ce mémoire s'articule autour d'une analyse historique de l'évaluation des bibliothèques et d'une application pratique au cas de la bibliothèque universitaire de Béjaia. Cette étude répond à trois objectifs :

1. Synthétiser l'état des connaissances sur le sujet ;
2. analyser la problématique de l'évaluation à la BU-Béjaia ;
3. faire la proposition d'outils d'aide à la décision organisée en tableau de bord.

La question posée est « quel tableau de bord pour la BU de Béjaia ? Elle Induit une autre question : Pourquoi engager une démarche d'évaluation dans cette bibliothèque ? Si la question formulée exprimait implicitement un besoin d'outils de pilotage pour son management stratégique, la réalisation d'un tableau de bord devait-elle pour autant se limiter à l'élaboration d'un dispositif technique ? En amont de la conception de ces auxiliaires de gestion que sont les indicateurs de performance, n'était-il pas indispensable de réfléchir aux conditions humaines et

organisationnelles de leur réalisation, de leur exploitation et de leur appropriation par les personnels ? Notre choix impliquait d'envisager au moins deux utilisations du tableau de bord : - son exploitation au niveau de la BU de Béjaia et sa diffusion.

Il s'agit naturellement de prendre en compte les dimensions politiques, humaines, documentaires, économiques et techniques qui interviennent dans la gestion d'une bibliothèque. Au-delà, la recherche dans le domaine de l'évaluation nécessite également de recourir à d'autres disciplines choisies pour leurs apports théoriques ou leurs ingénierie technique. En l'occurrence, notre étude fait des emprunts au management, à l'administration publique et à la sociologie. La littérature Française sur l'évaluation est aujourd'hui abondante, démontrant à la fois l'intérêt croissant que les professionnels portent à cette activité et l'affirmation d'expertises nationales dans un domaine où les recherches anglo-saxonnes ont longtemps été prépondérantes. Depuis une quinzaine d'années, les ouvrages et manuels consacrés au sujet semblent néanmoins aboutir au même constat : à présent que les fondements théoriques et méthodologiques ont été posés, il revient aux professionnels de passer à l'acte d'expérimenter et de mettre en œuvre. Il ne s'agit plus de sensibiliser et d'expliquer, mais de faire. Soucieux d'appuyer notre réflexion sur des comptes rendus d'expériences, nous n'avons malheureusement pas rencontré de spécialistes qui auraient réussi à mettre en œuvre une vraie politique d'évaluation et à construire des indicateurs et des tableaux de bord. Les professionnels sont en quête d'exemples et de modèles alors que les spécialistes s'accordent à dire qu'il n'en existe pas : il revient à chaque bibliothèque d'élaborer son propre dispositif d'évaluation en fonction de ses objectifs et de ses contraintes. De toute évidence, le passage de la théorie à la pratique ne se fait jamais sans difficultés. De plus, l'évaluation est rarement perçue comme une priorité alors que le monde des bibliothèques est confronté à

des mutations profondes. Notre expérimentation s’apparente à la recherche, parfois périlleuse, d’un équilibre entre le respect des normes et la recherche de solutions pragmatiques adaptées à l’organisation de la BU : Il y’a urgence à proposer des pistes concrètes ; c’est ce que nous avons tenté de faire, sans toutefois avoir la possibilité de nous appuyer sur les réalisations d’établissements comparables. Notre étude s’est déroulée à un moment charnière pour la bibliothèque : à savoir, l’arrivée d’un nouveau directeur, celui-ci a souhaité mobiliser les équipes autour de nouveaux projets. La réalisation de cet objectif impliquait une réorganisation préalable des services. En quelques mois, la BU a connu des redéploiements de personnels. Il nous incombait d’insérer le travail sur le tableau de bord dans le calendrier de la nouvelle direction et de l’articuler avec les efforts engagés pour accompagner les changements à l’intérieur de la bibliothèque. Il s’agit de proposer des solutions relativement précises dans un cadre mouvant, mais favorable car la réflexion que nous engageons autour des objectifs et des responsabilités est propice à éclairer le choix des indicateurs. Enfin ce tableau de bord doit prendre en compte les projets nouveaux de coopération (TEMPUS) et de bibliothèque virtuelle souhaitée et initiée par le ministère de tutelle : il ne suffit pas de rendre compte des activités et de la performance des services existants, nous devons nous intéresser aussi à ceux qui n’existent pas encore.

En proposant des indicateurs « hybrides »combinant l’évaluation des services existants et des services électroniques, notre travail s’est efforcé de proposer quelques pistes de réflexion pour l’avenir. Pour résoudre toutes ces difficultés et mener à bien ce projet, nous avons adopté une méthodologie qui repose sur plusieurs principes. Evidemment, ce mémoire n’apporte pas de contribution théorique mais s’attache à rendre compte de l’actualité Algérienne et internationale de la recherche dans le domaine de l’évaluation des bibliothèques. En second lieu, il convient de

préciser que l'analyse que nous proposons des modes de fonctionnement de la BU s'inspire de la sociologie des organisations. Il existe en effet une continuité intellectuelle entre cette discipline et l'approche systématique qui caractérise le management stratégique ainsi que les fondements théorique de l'évaluation. L'analyse de la décision a fait l'objet de nombreux travaux que l'on doit à des sociologues des organisations, notamment dans le domaine des politiques publiques.

La méthode qui consiste à distinguer les différents acteurs qui interviennent dans une bibliothèque (personnels, encadrement, usagers, tutelles) et à examiner les motivations, intérêts et croyances de chacun de ces groupes avant de préconiser des actions de changement nous a paru particulièrement adaptée à l'élaboration d'un tableau de bord.

Enfin, notre travail se caractérise par une conception assez étendue de la discipline en constante évolution qu'est la bibliothéconomie. Travailler sur l'évaluation des bibliothèques implique une approche multidisciplinaire.

Dans ce travail , nous allons tenter de confirmer ou d'infirmer les hypothèses suivantes :

1- Y-a-t-il des liens entre évaluation, organisation et changement ?
2- Y-a-t-il interdépendance entre les différents éléments constituant notre système qui est la bibliothèque universitaire de Béjaia ?
3- La satisfaction des usagers est-elle l'élément clé autour duquel s'articule toute la stratégie de la bibliothèque ?

Pour cela, nous avons adopté un plan qui reflète les problématiques évoquées. Ce plan est organisé en deux parties. La première partie est une introduction historique et théorique. Elle explore les principaux concepts du management et de l'évaluation et vise à confronter la méthodologie préconisée à la réalité qui permet d'apprécier les difficultés d'application propres au contexte Algérien. La seconde partie

présente le cadre d’analyse ainsi que les principales conclusions de l’étude réalisée à la BU de Béjaia. Dans cette partie, nous avons procédé à une sélection d’indicateurs tirés de la norme ISO 11620 relative aux indicateurs de performance des bibliothèques universitaires. Nous proposons une exploitation du tableau de bord.

La réalisation de notre projet s’est heurtée à au moins deux obstacles : l’écart entre les recommandations qui sont faites dans la littérature sur le sujet et l’état des pratiques dans les bibliothèques universitaires Algériennes ; la culture d’établissement de la BU peu favorable à la mise en place d’un dispositif d’évaluation et d’un organe de contrôle.

PARTIE I

L'EVALUATION DANS LES BIBLIOTHEQUES

CHAPITRE 1

Les tableaux de bord dans la démarche d'évaluation :

- **La terminologie de l'évaluation**
- **Les sources de définition**
- **Les termes clés de l'évaluation**
- **Les tableaux de bord, outils de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision**

CHAPITRE1 :
Les tableaux de bord dans la démarche d'évaluation

Préalablement à toute interrogation sur la problématique de conception et d'utilisation des tableaux de bord, il convient de présenter les spécificités de la terminologie qui sera utilisée tout au long de cette étude. Bien que des manuels aient d'ores et déjà balisé le champ de cette investigation, il semble en effet, qu'on ne puisse faire l'économie d'un travail de contextualisation et de définition compte tenu du caractère technique et relativement inexistant de la démarche d'évaluation dans les bibliothèques Algériennes. Cette présentation se veut une forme d'atelier introductif qui permettra au lecteur de s'approprier les termes clés dont il sera question ensuite.

1.1 La terminologie de l'évaluation :

L'évaluation s'appuie sur un ensemble de concepts et d'outils dont la plupart ont été importés des pays anglo-saxons. Dans le secteur, le moins que l'on puisse dire est que la langue Française n'a guère eu l'occasion de s'illustrer. Si l'on s'en tient au domaine d'application des bibliothèques, on observe en effet que les experts Français ont davantage fait porter leurs efforts sur l'adaptation de démarches et la traduction de termes utilisés par leurs collègues Britanniques ou Américains que sur des propositions véritablement originales qui auraient pu générer une terminologie propre. Cet état de fait, qui a pour conséquence de donner à l'ensemble du vocabulaire de l'évaluation une coloration parfois étrange et, de toute façon, étrangère : la distinction subtile et néanmoins essentielle entre le terme d'efficience et celui d'efficacité, le sens même du terme d'évaluation (moins équivoque en Anglais qu'en Français),

fournissent des exemples éloquents de l'aridité sémantique de la littérature sur le sujet. Celui-ci fait écho au langage du management et du marketing, dont elle est d'ailleurs en grande partie issue. Il faut, toutefois souligner que l'important travail de traduction et de pédagogie conduit par notamment Pierre CARBONE et Thierry GIAPPICONI depuis le début des années 90 a été mené, dés le départ, dans le cadre de leur participation à des instances internationales de recherche et de normalisation. En effet, la mise en place relativement rapide d'un vocabulaire « contrôlé », validé par l'association Française de normalisation (AFNOR), a permis d'éviter bien des confusions et de préparer le terrain de l'évaluation dans les bibliothèques avant même que les établissements ne se l'approprient.

Comme le rappelle Christine ABBOTT [1], cela n'a pas été le cas en Grande Bretagne, où la multiplication d'ouvrages et d'articles théoriques ou pratiques sur le sujet a abouti à une certaine confusion et à de nombreux malentendus : l'emploi de termes identiques pour désigner des réalités ou des méthodes différentes a sensiblement compliqué le travail des praticiens désireux d'appliquer la démarche d'évaluation dans leur établissement , le fait que la terminologie Française ait été stabilisée dans le cadre d'instances internationales, l'organisation internationale de normalisation (ISO) et la fédération internationale des associations de bibliothécaires et des bibliothèques (IFLA) est un atout considérable pour les bibliothèques Algériennes. Elle permettra à terme de faciliter les comparaisons et les échanges internationaux.

Précisons également que les experts Français qui ont participé aux travaux de traduction et de normalisation sont également ceux qui ont publié les manuels de référence sur le sujet. Cette coïncidence assure une

[1]ABBOT, Christine. Performance Meaourement in library and information services. Londres: ASLIB, the association for information management, 1996 (The ASLIB know how seris) p.1-2.

forte cohérence au corps de la littérature en langue Française sur l'évaluation des bibliothèques. Aussi, une démarche pragmatique semble s'imposer : même s'ils ne sont pas toujours satisfaisants d'un point de vue linguistique, les termes de l'évaluation sont désormais des termes « partagés » et normalisés.

Plutôt que de chercher à les traduire autrement, il semble plus judicieux de les accepter tels qu'ils sont et de se concentrer sur leur signification et leur utilisation. Ce vocabulaire présente toutefois des difficultés et n'est pas toujours explicite pour le néophyte qui n'a pas le réflexe de jongler entre les termes Français et leur traduction anglaise.

L'évaluation est trop souvent confondue avec l'évaluation individuelle des agents ou avec une forme de contrôle assortie de sanctions alors qu'il s'agit plus fondamentalement d'une démarche d'auto-connaissance et de rationalisation de la décision. Il a donc semblé utile de définir précisément ces termes et d'introduire à cette occasion les principes généraux de la démarche d'évaluation en bibliothèque.

1.2 Les sources de définition :

La source de référence la plus récente pour le vocabulaire de l'évaluation bibliothéconomique est la norme ISO 11620[2], publiée en 1998 et la cours de révision. Dans un article des Bulletin des Bibliothèques de France (BBF) publié en 1999, Pierre CARBONE a introduit et présenté cette norme aux professionnels Français.

Il explique notamment que « par rapport aux manuels (anglo-saxons d'évaluation bibliothéconomique), un des avantages de la norme est l'adoption d'une terminologie propre aux indicateurs de performance des

---

[2] ISO (international standardisation organisation).[Comité technique ISO/CT 46, sous-comité SC8 statistiques et évaluation des résultats.]. Information et documentation : indicateurs de performances des bibliothèques. ISO 11620, Genève : ISO.1998.

bibliothèques, qui constitue dorénavant pour cette communauté le langage commun dans ce domaine»[3] . Nombre des citations qui suivent sont extraites de cette norme et sont complétées de commentaires et de précisions que l'on a jugé utile d'apporter.

Il s'agit notamment des recommandations internationales pour la mesure de la performance dans les bibliothèques universitaires, publiées par l'IFLA en 1996[4] et qui contiennent un glossaire anglais-français des termes clés. Keys to success : performance indicators for public libraries[5] est l'un des premiers manuels publiés sur le sujet en Grande Bretagne. Sa traduction Française est présentée en annexe de l'ouvrage dirigé par Anne KUPIEK en 1996[6], sous le titre les clés du succès : indicateurs de performance pour les bibliothèques publiques.

Signalons également les ouvrages plus anciens publiés par Christine ABOTT[7], et John CRAWFORD[8], remarquables par la concision et la clarté de leur présentation ainsi que leurs schémas explicatifs.

En langue Française, on pourra consulter les ouvrages et manuels publiés successivement par Anne KUPIEC, Thierry GIAPPICONI et Pierre CARBONE.

---

[3] CARBONE, Pierre. Evaluer la performance des bibliothèques : Une nouvelle norme. Bulletin des bibliothèques de France. 1999 t.43 n°.p.42.

[4] POLL, Roswittra, TE BOEKHORTS, Peter. Measuring Quality: International Guidelins for Performance measurement in Academic Libraries Munich; New Providence; Londres; Paris : saur, 1996, (IFLA Publications

[5] KING RESEARCH LTD. Keys to success: Performance indicators for public librairies: a manual of Performance Measures and indicators. Londres : HMSO, 1990.

[6] KUPIEC, Anne (Dir.). Bibliothèques et évaluation. Paris : Electre-éditions du cercle de la librairie, 1994(Bibliothèque).

[7] ABOTT Christine.op.cit.

[8] CRAWFORD, John. Evaluation of library and information services. Londres:ASUB, the association for information management, 1996 (The Aslib Know How Series).

Edités dans un intervalle de huit années, ils permettent à la fois de s'approprier la terminologie technique de l'évaluation et d'observer comment l'approche Française du sujet s'est progressivement approfondie. La comparaison de ces publications montre en effet comment l'on est parti d'une démarche de sensibilisation, par des contributions théoriques et sectorielles et des comptes rendus d'expériences (Bibliothèque et évaluation[9]), pour passer à la présentation de l'évaluation comme l'un des outils du management moderne des bibliothèques (Management des bibliothèques[10]) qui devient ensuite l'objet d'un manuel à part entière, où l'évaluation apparaît comme l'aboutissement d'une réflexion d'ensemble adaptée au contexte culturel et institutionnel Français (Manuel théorique et pratique d'évaluation des bibliothèques et centres documentaires[11]). Le dernier ouvrage sur le sujet (Construire des indicateurs et des tableaux de bord[12]) a paru en 2002.

Pour Pierre CARBONNE, qui en a assuré la direction, son objet n'est plus de définir les termes de la démarche (Considérés comme acquis grâce aux publications antérieures), mais d'aborder avec pragmatisme et au moyen d'exemples et de témoignages la mise en œuvre de l'évaluation. Précisons pour finir que l'évaluation en bibliothèque a d'abord connu des applications directes dans le champ de la politique

---

[9] KUPIEC, Anne (Dir.). op. cit.

[10] GIAPPICONI, Thierry, CARBONE, Pierre. Management des bibliothèques: programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des bibliothèques de service public. Paris : Electre-éditions du cercle de la librairie, 1997.

[11] GIAPPICONI, Thierry. Manuel théorique et pratique d'évaluation des bibliothèques et centres documentaires. Paris : Electre-éditions du cercle de la librairie, 2001. [Contient un lexique Français anglo-américain des termes les plus utilisés].

[12] CARBONE, Pierre (Dir.). Construire des indicateurs et tableaux de bord. Paris : Electre-éditions du cercle de la librairie, 1999.

documentaire et que les publications de Bertrand CALENGE[13] ont joué un rôle majeur dans la diffusion de ces pratiques.

1.3 Les termes clés de l'évaluation :

1.3.1 Les statistiques :

Les statistiques sont bien connues des bibliothèques. Ce sont des relevés de données brutes qui concernent, par exemple, le nombre d'inscriptions, de prêt ou d'heures d'ouverture. La collecte de données homogènes et identiques permet de voir comment un établissement se situe par rapport à d'autre ou à une moyenne nationale. On l'utilise aussi pour savoir si l'activité a progressé ou diminué d'une année à l'autre.

Cette approche permet de mesurer rétrospectivement certaines activités quantifiables de la bibliothèque, ce qui explique que l'on parle d'un contrôle à posteriori des établissements au moyen des statistiques.

L'évaluation est en effet une démarche d'auto-connaissance permanente ou ponctuelle pratiquée par la bibliothèque afin de rendre compte de ces activités et d'en améliorer la gestion. Elle peut être interne, lorsque la bibliothèque souhaite mesurer l'évolution de ses propres activités dans le temps. Elle peut également être externe, lorsque la bibliothèque souhaite comparer son activité à d'autres et se situer dans un environnement plus large. L'évaluation peut être antérieure (évaluation ex ante, à visée prospective) ou postérieur à l'action (évaluation ex post des bilans et

[13] CALENGE, Bertrand. Conduire une politique documentaire. Paris : Electre-éditions du cercle de la librairie, 1999.
CALENGE, Bertrand. Les politiques d'acquisition : constituer une collection dans une bibliothèque. Paris : Electre-éditions du cercle de la librairie, 1999.

rapports d’activité). Elle pourra également être réalisée en même temps que l’action se déroule : on parlera alors d’évaluation concomitante.

L’utilisation de tableaux de bord correspond à ce dernier cas de figure. La démarche d’évaluation diffère de la statistique en ce qu’elle se propose de mesurer l’activité de la bibliothèque non plus comme une « valeur absolue » mais par rapport à un contexte interne et à un environnement externe déterminés. Elle s’inspire en ce sens du management stratégique et du contrôle de gestion, qui inscrivent l’activité des services dans une réalité sociale, économique et politique.
Il s’agit alors de confronter la stratégie de l’établissement à la mise en œuvre de ses actions. Autrement dit, l’évaluation doit permettre d’élaborer des outils d’aide à la décision pour le pilotage et la planification des actions de la bibliothèque par rapport à des objectifs précis et avec des moyens donnés. L’augmentation ou la baisse du nombre de prêts ou d’usagers ne pourra être judicieusement interprétée que si l’on tient compte de l’évolution des ressources humaines et budgétaires de la bibliothèque ou alors d’un changement dans ses objectifs qui auront pu évoluer de la recherche du plus grand nombre d’inscrits vers une politique sélective, tournée vers certaines catégories de publics, identifiés comme prioritaires.

Résumé :

Evaluer, c’est mettre en relation trois facteurs : les objectifs, les ressources, et les résultats. Thierry GIAPPICONI et Pierre CARBONE apportent les précisions suivantes : « le terme de performance est la notion centrale de cette relation. Il réunit trois notions : celle d’efficacité du service fourni par la bibliothèque (adéquation plus ou moins grande des résultats aux objectifs), celle d’efficience dans l’utilisation des ressources employées (adéquation plus au moins grande des ressources

aux résultats) et celle de pertinence des choix opérés (adéquation plus ou moins grande des ressources aux objectifs).[14] »

Evaluer une bibliothèque consiste à mesurer sa performance, c'est-à-dire à juger de sa capacité à trouver le meilleur équilibre possible entre la qualité des services rendus et l'économie des moyens employés. Pour mettre en œuvre une démarche d'évaluation, il est nécessaire de formaliser les objectifs, les moyens et les résultats et de se doter d'instruments de mesure et d'interprétation qui vont permettre de les mettre en relation. Examinons à présent les différents outils conceptuels.

1.3.2 Les trois niveaux d'objectifs :

On distingue habituellement trois niveaux d'objectifs qui se déclinent en missions, objectifs généraux (ou buts) objectifs opérationnels (ou objectif). La norme ISO 11620 donne des définitions précises. En apparence, tout semble assez simple.

1.3.2.1 La mission :

La mission d'un établissement correspond aux « objectifs généraux et aux choix en matière de développement de services et produits, formulés par un organisme et approuvés par les autorités dans un document officiel » [15]: la mission exprime la vocation reconnue de l'établissement.

---

[14] GIAPPICONI, Thierry, CARBONE, Pierre. op.cit., p.228.

[15] ISO 11620, op.cit.p.3.

1.3.2.2 L’objectif général :

L’objectif général se définit comme la « situation à atteindre grâce à des plans d’action et des moyens adaptés »[16] : il est une application de la mission au contexte particulier de l’établissement.

1.3.2.3 L’objectif opérationnel :

Un objectif opérationnel est un but spécifique qu’une activité doit atteindre afin de contribuer à réaliser l’objectif général d’une organisation »[17].
A ce niveau, où il s’agit d’objectiver des résultats tangibles, on pourrait imaginer que la bibliothèque universitaire de Bejaia se fixe pour l’année 2007 l’objectif opérationnel de mettre en libre accès la totalité de ses thèses et mémoires.

Contrairement à ce que l’on pourrait penser, la complexité de la mise en œuvre de l’évaluation dans une bibliothèque tient autant aux moyens techniques qu’il convient de mobiliser afin de recueillir et d’exploiter des données qu’à la difficulté à laquelle on est confronté lorsqu’il s’agit de définir ses objectifs à ces trois niveaux et de les faire converger.

En l’absence d’une loi sur les bibliothèques, les établissements Algériens ont le plus grand mal à formuler leurs missions.

Thierry GIAPPICONI, qui donne pour exemples de missions « La formation initiale », « La formation continue » ou « Le développement

[16] ISO 11620, op.cit.p.3.

[17] IBID.,p.3.

de la lecture publique »[18] ne rangerait certainement pas le libre accès parmi les missions de la bibliothèque universitaire de Bejaia. La totalité des personnels de l'établissement considèrent cependant que le libre accès est une mission en même titre que la gratuité.

Par ailleurs, la définition d'objectifs opérationnels implique une réflexion poussée sur la programmation des activités de l'établissement à court et moyen termes, ainsi qu'une grande capacité à traduire les objectifs en actions précises, le plus souvent chiffrées, qui sont des seuils ou des cibles définis en concertation avec les personnels. Très peu de bibliothèques sont en mesure de le faire.

Dans son manuel d'évaluation, Thierry GIAPPICONI insiste sur le fait que « la cohérence entre missions, objectifs généraux et objectifs opérationnels doit être rigoureusement respectée. »[19]. Sans doute faut-il comprendre cette recommandation comme l'expression d'un idéal à atteindre, mais sa réalisation semble pour le moment assez difficile à mettre en œuvre.

1.3.3 Les indicateurs :

Les indicateurs de performance sélectionnés par une bibliothèque constituent un outil de gestion et de planification. Leur but est, selon les termes exactes de la norme, de mesurer « L'efficacité dans la fourniture de services par la bibliothèque et l'efficience dans l'affectation et l'emploi des ressources utilisées pour fournir les services »[20].

---

[18] GIAPPICONI, Tierry.op.cit, p.48.

[19] GIAPPICONI: op. cit, p.51.

[20] ISO11620.op.cit, p.3.

Ils servent, d'une part, à optimiser le pilotage de l'établissement et de ses services et, d'autre part à fournir une base de communication et de négociation avec le personnel, la tutelle ou les usagers. Un indicateur est « l'expression (numérique, symbolique ou verbale) employée pour caractériser les activités (événements, objets, personnes) à la fois en termes quantitatifs et qualitatifs dans le but d'en déterminer la valeur », qui « inclut à la fois des chiffres brutes et des ratios. »[21] Un indicateur numérique se présentera donc sous la forme d'une donnée brute, d'un ratio, d'un taux, d'une moyenne, d'un indice ou d'un pourcentage, par exemple. Le nombre de prêts annuels rapporté au nombre de la population desservie, le temps moyen consacré au traitement d'un document sont des exemples d'indicateurs qui croisent plusieurs données, mais le nombre total d'entrées à la bibliothèque pourra également être considère comme un indicateur s'il est interprété en fine en vu d'un ensemble de données. Il s'agit d'une statistique, d'une donnée brute mais elle sera, comme tous les indicateurs, comprise dans sa relation avec d'autres.

Lors de l'élaboration de la norme ISO 11620, le terme même d'indicateur a, précise Pierre Carbone, été préféré à celui de mesure (reflétant l'usage américain actuel, qui implique un calcul) parcequ'il désigne plus exactement les outils mis en œuvre – qui ne se limitent pas à la mesure, un indicateur de performance étant une donnée jugée pertinente par rapport à un contexte défini. »[22] Cette précision est importante, car elle élargit considérablement le champ des possibilités pour toute bibliothèque qui cherche à sélectionner les indicateurs qui lui conviennent le mieux. Ceux-ci ne se présenteront en effet pas toujours sous la forme d'un rapport arithmétique entre moyens et résultats. C'est toujours à un niveau plus global (celui du tableau de

---

[21] ISO11620.op.cit.p3.

[22] CARBONE, Pierre .op.cit, p.42.

bord) que le niveau de performance de l'établissement sera effectivement établi.

1.3.4 La normalisations des indicateurs :

La normalisation des indicateurs constitue une invitation à l'invention pour trouver les outils et la présentation qui refléteront le mieux le contexte et les objectifs par rapport auxquels on évalue l'action. La norme fait des suggestions, offre une démarche et un langage commun pour formuler ces propositions et les organiser entre elles. Elle précise notamment que les indicateurs doivent être adéquats, fiables, valides, applicables et comparables[23]. Autant de critères déterminants pour leur sélection et la mise en place d'un protocole qui ne doit pas être surdimensionné. Dans la mesure du possible, le dispositif évaluatif doit en effet correspondre, tant par les coûts induits que par les finalités recherchées, aux moyens et aux besoins de la bibliothèque. L'évaluation doit surtout éviter de produire des tableaux que personne ne lira. C'est pourquoi il n'y a pas de recettes miracles ni de modèle imposé : chacun détermine les outils dont il a vraiment besoin en fonction des décisions qu'il a besoin de prendre.

1.3.5 Choix des indicateurs :

Parmi les nombreux indicateurs connus et utilisés, quelques-uns méritent néanmoins d'être définis plus précisément car ils permettent de mieux comprendre les différents niveaux qu'il convient de mettre en relation à l'intérieur de l'environnement de la bibliothèque. Thierry GIAPPICONI résume les fonctions de ces indicateurs dont la construction et le sens

[23] les critères et le cadre de présentation des indicateurs sont décrits précisément dans la norme.ISO11620 .p.4-5.

dérivent directement des concepts consubstantiels à la notion de performance :
« Les indicateurs d'efficacité mesurent les écarts entre les objectifs et l'impact ou la qualité des actions. Les indicateurs d'efficience mesurent les écarts entre les ressources et les résultats. Les indicateurs de pertinence mesurent les écarts entre les objectifs et les ressources. »[24]

L'insistance de l'auteur à évoquer ces trois aspects de la performance exprime moins une méthodologie idéale qu'un souci pédagogique : les indicateurs sont rarement utilisés selon cette typologie. Il faut plutôt y avoir une mise en garde à l'adresse des professionnels qui souhaiteraient construire des indicateurs. Le risque est grand, en effet, de se perdre dans les méandres des formules et des comptages sans s'être préalablement posé la bonne question : à quoi ces outils vont-ils me servir exactement ? Est-ce que la priorité de ma bibliothèque est d'atteindre, coûte que coûte, les objectifs qu'elle a définis dans un contrat passé avec la tutelle ?
L'évaluation doit-elle permettre à ma bibliothèque de montrer à la tutelle que les objectifs qu'elle m'assigne ne sont pas réalisables compte tenu des moyens qu'elle m'accorde ? Ces questions conduisent le praticien à clarifier ce qu'il cherche. C'est d'ailleurs une des vertus essentielles de l'évaluation qui peut « motiver au préalable, ou bien entraîner en retour, une explicitation ou une énonciation des missions et des objectifs »[25] . En pratique, et dans la norme, les indicateurs se déclinent et se classent plutôt selon une logique fonctionnelle ou sectorielle, qui parait plus simple à mettre en œuvre et donne des résultats plus aisés à communiquer. Les indicateurs se présenteront plutôt selon les types de services rendus (recherche de document, prêts de documents,…), les fonctions remplies (acquisitions, traitement, orientation, recherche bibliographique…).

[24] GIAPPICONI, Thierry.op.cit.p.59

[25] CARBONE, Pierre. Op.cit. , p.45.

La liste des indicateurs retenus par la norme ISO11620 est loin d'être close, et la révision en cours promet d'apporter des développements intéressants, notamment pour l'évaluation des services à distance.
De plus, rien n'interdit de chercher des indicateurs ailleurs que dans la norme. Le contrôle de gestion dans les administrations publiques pourra notamment constituer un vivier d'indicateurs pertinents.
En fin, pour chacune des fonctions et à l'intérieur de chaque service décrit par les indicateurs, on pourra se demander si l'action est efficace, efficiente et pertinente.

En théorie, la sélection des indicateurs de performance ne doit pas être laissée au hasard. Or, dans les faits, le choix se fait fréquemment par défaut en fonction des données statistiques disponibles et de certaines exigences extérieures. Il arrive cependant qu'il soit fait « scientifiquement » en fonction d'objectifs préalablement définies.

1.3.5.1 Les choix par défaut :

- **Les données disponibles :**

Le choix des indicateurs est malheureusement souvent guidé par la disponibilité d'un certain nombre de données chiffrées, notamment, les statistiques produites par la bibliothèque.

- **Les exigences extérieures :**

Le choix de certains indicateurs peut être imposé par des exigences extérieures : celles des tutelles notamment. Dans ce cas, l'évaluation de la bibliothèque s'intègre à une démarche globale menée par l'administration centrale.

1.3.5.2 Les choix scientifiques :

- **Le choix des indicateurs « subordonné à la stratégie » :**

C'est incontestablement le meilleur cas de figure, mais sans doute un des moins courant. La formule empruntée à Pierre CARBONE et Thierry GIAPPICONI, veut montrer qu'aucun processus d'évaluation ne devrait se concevoir sans que préalablement l'on ait défini dans ses grandes lignes la mission de la bibliothèque et que l'on ait analysé avec précision l'environnement. Ce premier stade fondamental de la démarche permet de formaliser des choix et de les traduire en système d'objectifs pour l'institution. Une fois que les objectifs ont été définis et que l'environnement est connu, la sélection d'indicateurs de performance pertinents se fait aisément.

- **La pratique du « benchmarking » :**

La bibliothèque doit, si possible, évaluer son activité et ses procédures en se référant à des situations qui lui servent de repères.

C'est grâce au « benchmarking » que cette comparaison est possible. Le processus est largement utilisé aux Etats-Unis, mais très peu connu ailleurs. Pierre CARBONE et Thierry GIAPPICONI le décrivent avec précision : « le « benchmarking » consiste à identifier un aspect de l'activité de la bibliothèque ou d'autres bibliothèques semblables, de références avec celles ayant les meilleurs objectifs ». Il s'agit en fait de se référer aux meilleurs usages, méthodes et procédures dans le but d'améliorer les services de sa propre bibliothèque.

Avec le « benchmarking », la bibliothèque adopte en quelque sorte un point de vue externe sur elle-même. Les indicateurs de performance sont alors choisis par rapport au système de référence retenu, pour suivre les éventuels écarts entre les deux termes de la comparaison.

1.3.6 Typologie des indicateurs :

1.3.6.1 Indicateurs d'efficacité :

Ils servent à mesurer les résultats de l'activité de la bibliothèque

- En matière sociale : dans quelle mesure les ressources documentaires, et les services définis selon les objectifs déterminés ont-ils eu un impact ou des effets sur la population à desservir, dans quelle mesure la tutelle et la population desservie peuvent-elles être satisfaites des résultats obtenus au regard des objectifs ?.
- En matière de qualité : dans quelle mesure les usagers existants s'estiment-ils satisfaits des services qui leur sont rendus ?

Les indicateurs d'efficacité sont ceux qui ont trait au degré d'usage des collections et des services par la population à desservir et à l'opinion des usagers.
La comparaison doit porter sur des résultats précédemment obtenus par la bibliothèque.

Comparer les résultats les plus généraux –taux de pénétration de la bibliothèque à desservir – à d'autres résultats – moyenne nationale, meilleur résultat obtenu par la bibliothèque de même type… - qui pourront soit mettre en valeur la gestion de l'établissement ou au contraire relativiser les résultats.
Les indicateurs d'efficacité sont décisifs dans l'aide à la décision notamment budgétaire de la part de la tutelle.

1.3.6.2 Indicateurs de qualité :

Ils étudient les attentes des usagers : méthode ServQual (Service and Quality). Par exemple, la satisfaction des usagers avec les heures d'ouverture ou la satisfaction des usagers des services d'information.

1.3.6.3 Indicateurs d'efficience :

Ils apprécient le rapport entre le coût et l'efficacité de la gestion. L'indicateur le plus général est le « coût par usager inscrit ». Ces indicateurs sont des outils de contrôle du bien fondé des options et des procédures de gestion. Ils constituent aussi un outil de gestion budgétaire. Nous pouvons citer à titre d'exemple :

- le coût par usager inscrit.
- le coût par entrée.
- Le coût par titre catalogué.

1.3.6.4 Indicateurs de pertinence :

Ils visent à mesurer l'adéquation entre les objectifs de la bibliothèque et les ressources dont elle dispose :

- En matière de ressources humaines (effectifs et qualification pour assurer la qualité des services visés, l'amplitude des horaires d'ouverture)
- En matière de locaux et d'équipement (capacité des locaux et des installations, performance des équipements).

Les indicateurs de pertinence sont des outils de programmation et de négociation budgétaire tant en matière de fonctionnement qu'en matière d'investissements destinés à assurer la pérennité des services.

Dans le cas des pratiques d'évaluation rationnellement construites, une fois sélectionnés, les indicateurs de performances sont utilisés et combinés par les professionnels sous diverses formes : rapport d'activité, grilles d'évaluation, feuilles de bilan, fiches d'objectifs, feuille de pilotage et enfin, tableau de bord . Les appellations sont multiples et variées.

1.4 Les tableaux de bord, outils de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision :

Nous arrivons à l'issue des différentes étapes conceptuelles à l'objet principal de notre étude. Un tableau de bord est en effet un document réalisé à partir d'une sélection et d'une combinaison pertinente d'indicateurs pour parvenir à des fins déterminées. Sa présentation est très importante et inspire aux auteurs bien des métaphores. Marc MAISONNEUVE la qualifie de « synoptique »[26]. Thierry GIAPPICONI, qui vante son « ergonomie », préfère pour sa part l'image de « la navigation maritime ou aérienne »[27]. Plus proche de nous, peut être, le tableau de bord automobile illustre les principales caractéristiques et qualités du tableau de bord bibliothéconomique.
Il indique les directions suivies, suscite l'attention ou la vigilance du décideur- conducteur sur les problèmes auxquels il faut veiller. Il le rassure, au contraire, sur ses bonnes performances, et n'attire son regard sur une zone du cadran que lorsque cela est nécessaire.

Chaque élément n'a de sens que dans un contexte donné ; la vitesse qui s'affiche au tableau ne s'interprète qu'en fonction de la réglementation

---

[26] MAISONNEUVE, Marc. Construire un tableau de bord in : CARBONE, Pierre (Dir.).op.cit, p.102.

[27] GIAPPICONI, Thierry.op.cit.p.179.

en vigueur à l'endroit où l'on se trouve, des passagers que l'on a à bord, de l'état de la chaussée, de la circulation devant et dernière nous, de la quantité d'essence dans le réservoir, de notre destination, de l'argent dont on dispose, ou de la longueur du trajet. Dans un chapitre de l'ouvrage dirigée par Anne KUPIEC[28], Pierre CARBONE résume fort bien l'interdépendance et la relativité des indicateurs du tableau de bord : «on ne peut prendre l'un de ces indicateurs pour un absolu, et tous doivent être situés dans un contexte. Il s'agit en effet d'atteindre un point optimal dans le service rendu et non de viser simplement un maximum dans un secteur d'activité.» Le tableau de bord ne dit pas tout, il ne présente que les priorités de la politique en cours. Il donne l'alerte, clignote, répond à des questions précises. Alain CARACO compare cet outil à des faux anti-brouillard qui ne « permettent pas d'y voir aussi bien qu'en plein jour [mais] se contentent de tracer de vagues contours du paysages [grâce auxquels] il est possible d'avancer malgré tout »[29]. Le tableau de bord est donc un outil d'aide à la décision, qui reflète de façon synthétique l'état de réalisation d'une politique.

Marc MAISONNEUVE met néanmoins en garde les évaluateurs en herbe : « Dans tous les cas de figure, le tableau de bord est une présentation synoptique qui reflète la réalité d'une manière très réductrice. Tous les choix de conception du tableau de bord […] déforment peu à peu l'image de l'objet suivi. Cela souligne l'importance de l'analyse des résultats et le caractère imparfait, inachevé du tableau de bord. »[30]

---

[28] CARBONE, Pierre. Les bibliothèques universitaires in : KUPIEC, Anne (Dir.).op.cit., p.102.

[29] CARACO, Alain. Les bibliothèques départementales in : KUPIEC, Anne (Dir.). Bibliothèques et évaluation. Paris : Electe-édition du cercle de la librairie, 1994, p.140.

[30] MAISONNEUVE, Marc. op.cit. , p.214.

Il apporte également quelques éléments utiles de précision des tableaux de bord. On retrouve dans les catégories qu'il propose certaines distinctions déjà évoquées à propos des indicateurs. La finalité du tableau de bord peut être principalement externe ou interne.

1.4.1 La finalité externe du tableau de bord :

Dans ce cas, les indicateurs qu'on aura retenus devront être aisément comparables à ceux d'autres établissements avec lesquels notre bibliothèque se placerait en concurrence. On s'en teindra généralement à un niveau macropolitique ou macroéconomique. Destiné prioritairement aux autorités, le tableau de bord s'inscrit alors dans le cadre d'une évaluation politique de la bibliothèque.

1.4.2 La finalité interne du tableau de bord :

Dans ce cas, il se concentrera sur les différentes activités internes, de l'établissement, leurs apports et leurs coûts respectifs dans la réalisation de ses objectifs et la consommation de ses ressources, les dysfonctionnements que peut générer une organisation imparfaite ou des objectifs inadaptés.

Lorsque, dans cette hypothèse, il est porté une attention particulière à la mesure des moyens employés et à l'analyse des coûts, la démarche sous-jacente du tableau de bord sera similaire à celle du contrôle de gestion.

Marc MAISONNEUVE fait d'autres distinctions, qui renvoient à des fréquences d'actualisation et des modes de lecture différents du tableau de bord. Ces derniers correspondent à la mise en place de dispositifs de relevés statistiques plus ou moins réguliers et plus ou moins rapprochés

dans le temps. On parlera alors, d'analyse diachronique et d'analyse synchronique.

1.4.3 Analyse diachronique :

Lorsque l'accent est mis sur l'interprétation des évaluations dans ce cas, le tableau de bord sera riche en diagrammes annuels ou mensuels, en courbes d'évaluation et en indicateurs de tendances symbolisés par des flèches.

1.4.4 Analyse synchronique :

On parlera d'analyse synchronique lorsque l'analyse d'une situation est privilégiée : le tableau de bord joue alors le rôle d'une photographie de la bibliothèque à un instant précis. Ce qui importe n'est plus tant l'évolution que la composition des collections, du budget, de la population des usagers. Le tableau synchronique se décline plus fréquemment en tableaux aux entrées multiples (croisant, par exemple, les types de documents, leur langue, leur âge ou leurs thèmes), en listes de type « Hit-parade » (documents les plus consultés, espaces les plus fréquentés…).

Les analyses diachronique et synchronique pourront naturellement se conjuguer à l'intérieur du tableau de bord. Certains indicateurs, comme la fréquentation, peuvent être très sensibles aux variations conjoncturelles ou saisonnières, et on surveillera d'abord leur évolution dans le temps. D'autres, comme ceux qui ont trait à la consultation des collections, sont généralement plus stables, évoluent plus lentement : une analyse approfondie et ponctuelle de la ventilation des consultations ou des prêt comparée à la structure du fonds, à un moment donné éclairera

davantage les choix de la politique documentaire qu'un suivi mensuel du volume total des transactions.

1.4.5 Analyse synchronique : quels avantages ?

L'analyse synchronique présente un avantage certain sur l'analyse diachronique, qui implique la constitution de séries historiques à partir d'un dispositif stable. Lorsque l'on n'est pas sûr de pouvoir disposer du temps ou des données nécessaires à la production de tableaux à intervalles réguliers, elle permet de faire le point à un moment donné sans que l'on dépende de séries statistiques ni que l'on ne s'engage sur la production de données dans le temps. Au niveau expérimental de la démarche d'évaluation dans la bibliothèque, l'approche synchronique permettra de donner des exemples concrets de réalisation, de faire des teste, sans qu'il soit nécessaire de mettre en place au préalable des procédures à caractère systématique susceptibles de peser sur le fonctionnement quotidien de l'établissement.

1.4.6 Tableau de bord ou tableaux de bord :

Le terme « tableau de bord » est souvent employé au pluriel. Si la notion de tableau de bord renvoie d'abord à l'image d'un pilote ou d'un capitaine, ce serait une erreur d'envisager sa construction comme la réalisation solitaire d'un assistant, d'un attaché ou du seul directeur de la bibliothèque : à tous les niveaux et dans toutes les fonctions de bibliothèque travaillent des pilotes et des équipages. La démarche d'évaluation, qui contribue tout à la fois à la valorisation du travail et à la responsabilisation de chacun, n'a de sens que si elle est partagée par le plus grand nombre. Il faut être réaliste : rien ne sert dans ce domaine de faire preuve d'un volontarisme excessif qui, à force de vouloir convaincre les personnels du bien-fondé de la démarche, finirait par les

persuader du contraire en l'assimilant finalement à la fonction de contrôle et de sanction dont on chercherait à la dissocier[31]. Une telle entreprise ne peut être engagée que si elle est accompagnée d'une démarche intelligente et progressive de communication interne. C'est pourquoi la proposition de Thierry GIAPPICONI d'affecter à chaque agent une fiche de poste correspondant aux objectifs définis au niveau de ses tâches, et dont on pourrait suivre la réalisation au moyen d'indicateurs et de tableaux de bord personnalisés, nous semble prématurée dans les bibliothèques Algériennes.

Afin d'assurer une bonne transmission des informations et une délégation optimale des responsabilités au sein de la bibliothèque, il est souhaitable d'avoir des tableaux à plusieurs niveaux de l'établissement : un agent, l'équipe d'un service ou la direction de l'établissement peuvent se doter de tableaux qui correspondront à leurs niveaux respectifs de responsabilité et de décision.

Plus l'on montera dans la hiérarchie de l'organisation et le niveau de responsabilité, plus le tableau de bord sera synthétique et proche des objectifs généraux et des missions. Plus l'on se rapprochera, à l'inverse, des tâches autour desquelles s'organise le circuit du document ou le service aux publics, plus le tableau se réfèrera à des actions précises et à des objectifs opérationnels. Le degré d'implication des agents dans sa réalisation et le degré de ramification ou de précision du tableau de bord par rapport à l'ensemble des tâches réalisées dans la bibliothèque seront fonction de la taille, de la structure et de la culture de l'établissement

---

[31] cet aspect est fréquemment mentionné dans la littérature étrangère. Dans ses recommandations pour la construction d'indicateurs de performance dans les bibliothèques universitaires Roswitha Poll écrit « staff involvement is also necessary to overcome the fear, that is now and wrongly associted with performance meseurement, normely the fear of having ones personal perfomances critized. Roswitha Poll, op.cit, p.25.

« les tableaux de bord sont des instruments de décentralisation et de responsabilisation de l'ensemble des personnels de la bibliothèque »[32], résume Thierry GIAPPICONI.

[32] GIAPPICONI, Thierry. op.cit, p.193.

CHAPITRE 2

L'évaluation dans les bibliothèques :

- **Etat de l'art**
- **Le contexte international**
- **Le cas Algérie**

CHAPITRE 2
L'évaluation dans les bibliothèques : état de l'art

Les concepts et les outils présentés poseront naturellement des difficultés d'application chez nous. Ailleurs, l'évaluation est une démarche qui a beaucoup évolué en quelques années, au point de devenir une discipline bibliothéconomique à part entière. Le terrain n'est pas resté vierge, et, sous un autre nom, déjà rencontré, celui de la statistique, elle s'appuie sur une histoire qui a profondément structuré la culture et les rapports professionnels dans ce domaine : il est utile de connaître cet héritage et ses prolongements. C'est cette histoire et cette actualité observée à l'étranger qui seront examinées et déclinées.

2.1 Le contexte international :

Au niveau de la communauté professionnelle internationale, le passage progressif d'une culture des statistiques à une culture de l'évaluation à partir du milieu des années quatre-vingt est à porter au crédit des associations professionnelles anglo-saxonnes et des organisations de normalisation internationales.

2.1.1 Les origines anglo-saxonnes de l'évaluation :

Des travaux de recherche dans le domaine de l'évaluation des bibliothèques ont été conduits dans les années soixante-dix, aux Etats-unis en particulier, mais ce n'est qu'une dizaine d'années plus tard que les professionnels américains et britanniques sont passés au stade de l'application. D'abord expérimental, la pratique de l'évaluation s'est très rapidement répandue grâce à la publication de manuels qui sont à l'origine des travaux de normalisation lesquels, dans les années quatre-

vingt-dix, ont permis d'harmoniser les pratiques et la terminologie. Les Américains ont été les premiers à publier ce type de manuels, qui ont d'abord porté sur les bibliothèques publiques, puis sur les bibliothèques universitaires. L'ALA (Américain Library Association) publie dés 1982 le premier ouvrage de Nancy Van House[33] , Out put Measures for Public libraries, a manuel of standardized Procedures, dont une seconde édition paraîtra en 1987 avant que ne soit publié, en 1990, Measuring Academic Library Performance : a Practical Approach[34] . Au Royaume-Uni, le premier manuel du genre, déjà cité, est Keys to Success : Performance indicators for Public Libraries[35] (1990), qui sera suivi 5 ans plus tard par la publication de The effective Academic Library. Tous deux ont été édités par l'office of Arts and Libraries.

John CRAWFORD[36] précise les conditions qui ont favorisé le développement rapide de l'évaluation aux Etats-Unis et au Royaume-Uni.

En premier, il rappelle l'émergence, dans les années soixante-dix, du « consumer mouvement » (mouvement des consommateurs), qui va conduire les administrations publiques à tenir davantage compte des attentes des contribuables. Ces derniers seront désormais traités comme des « clients » à qui il conviendra de rendre des comptes : on commence à se soucier de leur « Satisfaction ». Les travaux sur la qualité des services publics vont s'inspirer des démarches entreprises dans le secteur

---

[33] VAN HOUSE, Nancy. -Out put Measures for Public libraries : a manuel of standardized Procedures. –Chicago, Londres : American Library Association, 1987.

[34] VAN HOUSE, Nancy, MC CLURE, Charles R.- Measuring Academic library performance : a Pratical Approach. –Chicago : American Library Association, 1990.

[35] KING RESEARCH LTD.-op.cit.

[36] CRAWFORD, John.-op.cit., p.1-2.

privé, en particulier dans la grande distribution commerciale. Ils connaîtront un certain succès en France, quelques années plus tard, mais la démarche d'évaluation dans les bibliothèques s'en inspire dés le début des années quatre-vingt aux Etats-Unis, puis au Royaume-Uni.
Au cœur de cette approche, la démarche qualité du service implique de regarder la bibliothèque d'un point de vue systématique, c'est-à-dire de la replacer dans son environnement et de prendre en compte les intérêts et les attentes de tous les acteurs qu'elle concerne : on s'intéresse dés lors au trio que forment les usagers, les décideurs et bibliothécaires. Dans cette perspective, l'évaluation a alors pour objectif principal de produire des outils de dialogue entre ces trois parties.

Dans le monde anglo-saxon, l'évaluation des bibliothèques intervient également dans une période marquée par le libéralisme politique et au Royaume-Uni surtout, par les restrictions budgétaires. Le gel ou la diminution des crédits publics n'épargne pas les bibliothèques britanniques qui vont s'inspirer des méthodes du « new managerialisme » afin d'optimiser leur gestion interne et de convaincre l'administration de leur utilité publique. Les méthodes reposent principalement sur la planification stratégique (programmation et gestion par objectifs), le « Customer Service » (l'usager est client) et le « devoted budgeting » (contrôle de gestion). Elles concernent également l'amélioration des relations publiques et de la communication externe des bibliothèques à la recherche de moyens séduisants pour rendre compte de leurs activités et des services qu'elles offrent à la collectivité.

Sans en être une émanation directe, la réflexion sur l'évaluation des bibliothèques qui se construit à cette époque se nourrit donc d'outils –et d'un contexte qui éclairent rétrospectivement la conception des indicateurs de performance.

La plupart de ces principes seront formalisés et s’ancreront très solidement dans la culture des administrations publiques, d’abord américaines, puis britanniques, vers le début des années quatre-vingt-dix : sur la base des avancées considérables réalisées par leurs associations professionnelles, les bibliothèques se sont progressivement fondues dans modèle de gestion qui touche désormais l’ensemble des administrations, le « new Public management ». L’ouvrage de référence sur le sujet a été publié en 1992 par les Américains David OSBORNE et Ted GAEBLER et s’intitule Reinventing Government[37] . Il présente les principes de la réforme de l’administration publique américaine, qui ont inspiré plusieurs pays européens dans leur approche de la fonction publique. Ces principes se déclinent en dix recettes qui concernent respectivement : l’attribution d’enveloppes budgétaires, la gestion par objectifs, le contrôle d’impact (le service remplit-il ses missions ?) , le contrôle d’efficacité (à quel coût ?), la mise en concurrence, l’externalisation vers le privé de certaines tâches, la mise en place d’une tarification des services là ou c’est applicable, l’assimilation de l’administré à un client, l’attribution du pouvoir aux usagers (considérés comme les seuls sources de légitimité[1] du service), la participation et l’adhésion des personnels à la démarche de service et à la conduite des affaires.

En résumé, toutes ces démarches s’appuient sur une meilleure définition des objectifs, sur la prise en compte et le contrôle de la qualité des services rendus, sur l’implication des usagers et des personnels. L’utilisation d’indicateurs et de tableaux de bord apparaît indissociable de ce nouveau modèle de gestion publique.

---

[37] OSBORNE, David, GAEBLER, Ted.-Reinventing Government : How the Entrepreneurial Spirit is transforming the public sector from School house, City Hall to pentagone.- Reading, MA : Addison-wesley.1992

2.1.2 Le rôle moteur et normalisateur des organisations internationales :

Les initiatives et les publications anglo-saxonnes ont été relayées dans d'autre pays par plusieurs organisations internationales. Précisons toute fois que pour ces dernières, le recueil de statistiques n'était pas une nouveauté : les bibliothèques disposent depuis plus de trente ans d'outils statistiques relativement précis, et la production de données dans les différents pays, comme au plan international, est devenue une activité régulière. Depuis 1950, tous les deux ans, puis tous les trois ans à partir de 1970, l'organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) rassemble des statistiques sur les bibliothèques, qui sont publiées dans son annuaire. Ces statistiques sont établies selon la recommandation adoptée par la conférence générale de l'UNESCO en 1970. Elles sont présentées par pays et par catégorie de bibliothèque et comptabilisent notamment les collections, les acquisitions, les emprunteurs inscrits, les prêts, les dépenses de fonctionnement et le personnel.

En 1989, l'UNESCO publie et diffuse très largement le manuel de Nick MOORE[38], Measuring the performance of public libraries : a draft manual. L'organisation internationale valide et cherche à promouvoir ainsi hors du monde anglo-saxon l'évolution des enquêtes statistiques vers une démarche plus globale, celle de l'évaluation, tout en s'efforçant d'en harmoniser les pratiques. A peu prés à la même époque, l'IFLA se saisit du dossier et prend de facto le relais. Introduit pour la première fois par John WILLENCE lors du congrès Sydney en 1988, le thème de l'évaluation mobilisera rapidement un nombre croissant de membres de sections de la fédération internationale des associations de bibliothécaires

[38] MOORE , Nick , Measuring the performance of public libraries : a draft manual. – Paris: UNESCO, 1989.

et des bibliothèques. Roswitha POLL[39], dont les travaux dans ce domaine font autorité, retrace les différentes étapes franchies par le groupe qu'elle préside des 1990 (congrès de Stockholm) et dont les réflexions aboutiront, quelques années plus tard, à la publication des recommandations sur les indicateurs de performance dans les bibliothèques universitaires.

Ce qu'on peut considérer comme l'ancêtre de la norme ISO 11620 restreint volontairement son champ d'application, puisqu'il ne concerne que les bibliothèques universitaires et exclut la mesure de l'efficience et les indicateurs relatifs au traitement et à la conservation des collections, pour privilégier la piste des indicateurs de services aux usagers. La démarche suivie est néanmoins un modèle du genre et inspirera notamment aux auteurs de la norme ISO 11620 les critères de fiabilité, de comparabilité et de validité des indicateurs. En effet, les 17 indicateurs finalement retenus par le groupe de travail présidé par Roswitha POLL ont été testés, justifies et passés au crible d'une redoutable exigence intellectuelle tant théorique que pratique.

C'est donc sur un important travail conduit pour l'essentiel par les associations professionnelles que l'organisation internationale de normalisation (ISO) s'est appuyée pour construire la norme dont nous avons abondamment parlé.

On trouvera davantage de précision sur la norme antérieure à celle de 1998 ainsi qu'une présentation de leurs mérites respectifs dans l'ouvrage de Thierry GIAPPICONI et Pierre CARBONNE[40], qui ont fait une description synthétique au moyen de tableaux comparatifs. Rappelons

---

[39] POLL, Roswitha.- op.cit., p.7-10.

[40] GIAPPICONI, Thierry, CARBONNE, Pierre. –op.cit., p. 213-236.

enfin que l'article publié par Pierre CARBONNE[41] dans le Bulletin des bibliothèques de France en 1999 constitue une bonne introduction à la norme ISO 11620.

2.2 Le cas de l'Algérie :

La mission de l'université tourne autour de deux axes essentiels : L'enseignement ne saurait atteindre d'une manière efficace ses objectifs sans l'appui de l'information scientifique et technique (IST) contenue dans les bibliothèques universitaires.

Le rôle important de l'information scientifique et technique (IST) dans le processus d'enseignement, particulièrement dans l'enseignement supérieur, est capital. C'est le moteur et le support pédagogique indispensable à tout enseignement de bon niveau et à toute recherche de qualité, d'où la nécessité d'une meilleure organisation des services d'information des universités.

La bibliothèque universitaire, au cœur de l'enseignement supérieur, n'a jusqu'ici pas bénéficié de politiques adéquates.

En Algérie, l'absence de cadre institutionnel et législatif en direction des bibliothèques universitaires a renforcé, au fil des années, la vision très réductrice et archaïque de leur rôle et de leurs missions.

C'est peut être l'un des rares pays à ne pas avoir, au niveau du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, une direction de la documentation et des bibliothèques, ou, une direction des bibliothèques et de l'IST, voir, d'une direction de la lecture et du livre, comme c'est le cas dans les pays étrangers.
L'obligation de rendre des comptes n'a jamais été effective.

[41] CARBONNE, Pierre.- op.cit.

Pourtant, elle permet à la tutelle de s'imprégner de ce qui est fait. Pour une maîtrise de la gestion des bibliothèques, l'évaluation doit être incontournable.

Les missions de l'enseignement supérieur sont définies par la loi, tout comme l'évaluation. Car pour remplir chacune de leurs missions, les universités développent des activités, mobilisent des ressources, et obtiennent des résultats. Sans évaluation, peut-on savoir si on a atteint les objectifs que l'on s'est fixés ?

L'évaluation est faite pour améliorer la performance d'une politique, d'un programme. Elle a essentiellement pour objet de :

- Prévenir et éviter les dérives administratives.
- Rationaliser l'action.
- Faire l'état réel de la situation et de rappeler aux autorités de tutelle les buts, les priorités, en soulignant les points forts et surtout les actions futures à mener, pour une amélioration significative de la situation.
- Et enfin aider et améliorer la prise de décision interne par l'analyse des résultats obtenus et en simulant des projections à des situation futures.

Le côté législatif et juridique n'est pas l'objet de notre démarche, mais nous avons constaté qu'il n'existe aucun texte parlant de l'évaluation des bibliothèques universitaires ni de travaux de recherche sur le sujet. Même pas de statistiques sur le fonctionnement des services de la bibliothèque. Il faut dire que les seuls chiffres que nous connaissons sur nos bibliothèques, ce sont les bilans de fin d'années qui se rapportent surtout au budget qu'à autre chose. C'est dire que la satisfaction de

l’usager n’a jamais été réellement une préoccupation. Le management des bibliothèques, est une notion qui commence à faire son apparition. Il va falloir qu’elle soit intégrée pleinement et effectivement dans le cursus de formation des bibliothécaires.

Enfin, nous devons nous rendre compte, effectivement, de l’état réel de nos bibliothèques universitaires.

CHAPITRE 3

Cadre de référence pour la mise en œuvre d'un tableau de bord :

- **La dimension politique**
- **La dimension humaine**
- **La dimension technique**
- **La dimension économique**

CHAPITRE 3
Cadre de référence pour la mise en œuvre d'un tableau de bord

Plusieurs éléments contribuent à la réussite ou à l'échec de la mise en œuvre de la démarche évaluative. Dans ce chapitre, nous avons souhaité récapituler les points essentiels et qu'on a regroupé selon quatre dimensions : politique, humaine, technique et économique. Le cadre de référence ainsi défini pourra s'appliquer à d'autres bibliothèques.

3.1 La dimension politique :

Qu'on parle de décentralisation, de déconcentration ou de démocratie, l'ambition des réformes doit être de replacer l'usager au cœur des politiques publiques. Cette ambition ne peut se réaliser sans une mutation profonde du modèle d'organisation centralisé et vertical qui a longtemps prévalu. Il implique de faire intervenir dans la prise des décisions tous les acteurs concernés, qu'ils soient usagers, maître d'ouvrages ou maître d'œuvre, et de donner à ces derniers les moyens d'être de véritables centres de décision.

Les bibliothèques doivent saisir toutes les opportunités et profiter de la petite autonomie qui leur est accordée tout en prenant conscience qu'elle implique de leur part une plus forte implication dans la définition des objectifs et dans la mise en œuvre des procédures de suivi et de contrôle de leur réalisation. Il ne s'agit pas là, d'une inversion des flux de pouvoir, mais d'un rééquilibrage et d'une contractualisation des relations entre la tutelle et l'établissement. Ces deux acteurs doivent désormais collaborer plus étroitement : il revient aux tutelles de préciser les missions et d'accorder les budgets aux établissements ; aux bibliothèques en retour, de définir et de réaliser les objectifs qui permettront de remplir leurs missions de façon efficiente. Les universités ou l'état doivent savoir

et dire ce qu'ils veulent : ils sont en quelque sorte, les « maîtres d'ouvrage ». Les bibliothèques, elles, sont les « maîtres d'œuvre ». Leur rôle est de réaliser les missions qui leur ont été fixées, mais aussi d'observer, d'anticiper et de signaler les évolutions structurelles ou conjoncturelles qui rendent nécessaire l'actualisation ou la remise en cause de ces missions.

La mise en œuvre de l'évaluation implique que les bibliothèques doivent veiller aux conditions d'un renforcement de leur promotion et du dialogue avec les tutelles. Les bibliothèques doivent faire preuve d'imagination et d'anticipation afin de proposer les indicateurs et la démarche d'évaluation les plus pertinents avant qu'on ne les leur impose.

A l'intérieur des établissements, une dynamique similaire doit s'engager. L'encadrement doit prendre conscience que la mise en œuvre d'une gestion par objectifs est contre-productive si elle est conduite sans la participation active de tous les personnels, en amont comme en aval des procédures d'évaluation. La définition des objectifs, le suivi et le contrôle de leur réalisation doivent faire l'objet d'une concertation permanente qui implique généralement la mise en place de nouvelles formes de gestion des compétences et de l'information à l'intérieur de la bibliothèque. Evaluer apparaîtra alors non seulement comme une manière de clarifier la politique de l'établissement, mais aussi d'améliorer la cohérence sociale et la responsabilisation des équipes et des agents. Pour atteindre ces objectifs, la bibliothèque sera souvent conduite à mettre à plat ses processus, à engager une réflexion sur sa propre organisation et à améliorer sa communication interne.

3.2 La dimension humaine :

La prise en compte du facteur humain est d'autant plus essentielle dans la mise en œuvre de l'évaluation que les difficultés techniques doivent mobiliser toutes les attentions. La construction de procédures et l'élaboration d'un discours managérial sophistiqué sont inutiles si elles ne permettent pas, in fine, d'améliorer le service rendu à l'usager et de valoriser le travail et les compétences des agents. Mal maîtrisée, mal comprise, l'ingénierie évaluative est capable du pire. Le passage d'une « culture des moyens » à une « culture de la performance » implique d'intégrer trois préoccupations : placer l'usager au centre de l'offre de services, adopter des modes de fonctionnement collectifs, mesurer régulièrement la performance.

S'agissant des usagers, il faut naviguer entre deux écueils. Le premier consisterait, comme le font parfois les anglo-saxons, à considérer que l'expression explicite de la satisfaction ou de l'insatisfaction des lecteurs est le critère ultime d'appréciation d'une politique. Il convient de s'interroger sur les besoins implicites de la population desservie, dont une partie ne fréquente pas la bibliothèque. Ces besoins ne sont pas exprimés : ils se déduisent, s'observent, s'anticipent. Le second écueil consisterait, à l'inverse, à vouloir penser et apprécier en lieu et place des usagers la qualité des services qu'on leur rend sans jamais les consulter.

S'agissant des personnels, l'appropriation de l'évaluation par le plus grand nombre est déterminante. La prise en charge de son suivi ne doit ainsi pas faire l'objet d'une trop grande spécialisation ni d'une trop forte externalisation, même si parfois, pour certains aspects, ces deux écueils sont inévitables. L'évaluation implique par ailleurs d'introduire des changements dans la bibliothèque et se heurte à des résistances ainsi qu'à des problèmes de formation, de communication, d'organisation.

Elle ne peut pas toujours s'adresser à tous, ni emporter une adhésion consensuelle. Dans certains cas, elle s'avère même non-pertinente et décalée : la normalisation du système de prêt peut, par exemple, être un objectif de la bibliothèque; mais tant qu'il sera nécessaire de procéder manuellement au prêt, les agents chargés de tâche peineront à se reconnaître dans un discours enthousiaste sur les vertus de l'évaluation qui, pour eux, ne changera rien au travail quotidien. La porte est donc étroite et les risques d'échec sont nombreux. La problématique organisationnelle, sociale et culturelle de l'évaluation conduit alors à considérer celle-ci davantage comme une démarche collective et évolutive que comme une somme de procédures individuelles et résultats matérialisés par des programmes informatiques, dispositifs d'enquêtes et tableaux de bord figés. Au fond, l'évaluation bien comprise est peut-être d'abord et avant tout un moyen d'améliorer le climat social interne et d'y introduire une culture du changement.

3.3 La dimension technique :

La modernisation et la multiplication des outils informatiques constituent à la fois une opportunité et une difficulté pour les bibliothèques. Elle permet en effet de mesurer de façon automatisée et de plus en plus finement un nombre croissant d'activités, notamment les nouvelles pratiques documentaires. S'ils ne sont pas toujours satisfaisants, les modules statistiques des logiciels de bibliothèque demeurent un moyen efficace d'extraire les données essentielles relatives aux prêts, aux inscriptions, aux acquisitions. Ces données, combinées avec d'autres, sont de précieux outils d'évaluation du service de la politique de l'établissement. D'autres instruments, tels les compteurs d'entrée, permettent de suivre l'évolution de la fréquentation. Les services à distance des bibliothèques bénéficient pour leur part des possibilités

statistiques de l'Internet et, dans ce domaine, la recherche comme les pratiques connaissent des avancées rapides qui permettront certainement de compléter le dispositif normatif sur l'évaluation des services : en particulier, l'analyse des consultations à distance et des stratégies de recherche des usagers pourrait apporter des informations utiles pour comparer l'utilisation des catalogues et des moteurs de recherche et, en retour, faire évoluer les techniques de signalement.

Il reste que la mise en place de l'exploitation de ces outils est lourde. Elle requiert la mobilisation de moyens techniques, financiers et humains dédiés à cette tâche. En effet, il ne suffit pas de recueillir les données, il faut encore les traiter et surtout savoir les interpréter.

Enfin, la dimension technique de l'évaluation soulève des problèmes épistémologiques qui ont trait à l'apparence scientifique que revêt toute forme de communication utilisant des chiffres et s'appuyant sur une démarche construite. A cet égard, il faut se défier de toute tentative de systématisation des procédures et éviter à tout prix de jouer à l'apprenti sorcier. L'essentiel est de faire preuve de rigueur et de cohérence à l'intérieur du cadre méthodologique que l'on s'est fixé.

Il s'agit également de faire montre de prudence et de discernement dans l'interprétation des résultats obtenus. On sait, par exemple, que toutes les données sont généralement fausses ou biaisées : il importe surtout qu'elles soient toujours biaisées de la même façon car c'est l'interprétation de l'évolution des grandes masses qui suffit la plupart du temps à identifier des tendances et des mouvements.

Indicateurs et tableaux de bord ne sont donc pas des outils scientifiques, mais ce que Pierre CARBONNE appelle des « auxiliaires de gestion »[42].

---

[42] CARBONE, Pierre. Op.cit. .

3.4 La dimension économique :

Evaluer implique que l'on soit en mesure de croiser les résultats obtenus avec les efforts consentis, qui s'expriment en moyens.
Idéalement, il faudrait pouvoir dire aux pouvoirs publics combien l'équipement rapporte (en terme de bénéfice social, culturel, scientifique, voir même économique si l'on considère que des individus mieux formés et mieux informés grâce à la bibliothèque contribueront par leurs compétences à l'augmentation des richesses nationales) par rapport à ce qu'il leur coûte. Autrement dit, les bibliothèques pourraient démontrer à leur tutelle qu'elle bénéficie grâce à elle d'un bon retour sur investissement. Un axe de recherche actuelle dans le domaine de l'évaluation des bibliothèques concerne la valeur des services rendus ou des effets (out comes).

L'analyse, dans ce domaine, reste exploratoire et peine à prendre en compte les spécificités des activités bibliothéconomiques. Bien qu'elle soit au cœur de la problématique de l'évaluation, on est souvent conduit à exclure l'analyse des effets de son champ d'application parce qu'elle présente trop de difficultés.

Il est en revanche possible, et même vivement souhaitable, de prendre en considération la dimension économique de la prestation aux usagers en identifiant les coûts associés à chaque activité que l'on mesure.

Introduction à la deuxième partie

Nous avons distingué l'approche théorique et l'évaluation de la proposition d'application qui est faite à la bibliothèque universitaire de Bejaia. Cette distinction a pour objet de faciliter l'utilisation de notre étude par les autres établissements. Une des difficultés de notre présentation tient à la nature et au format de nos propositions. Le résultat final et global de l'étude joint en annexe, est en effet une maquette de tableau de bord qui tient en quelques pages. Ce tableau s'appuie sur des simulations, son cadre et sa présentation importent davantage que le contenu ou la signification des données qu'il contient. C'est une ébauche, une épure, enfin : un tableau de bord, qui, par définition, n'a pas vocation à être exhaustif.

Notre compréhension des enjeux et de la problématique du sujet s'est approfondie et éclaircie au fil de découvertes progressives et d'observations sur le terrain. Certain aspects fondamentaux de l'évaluation, pourtant traités dans la littérature professionnelle consultée au préalable, n'ont vraiment été compris qu'à mi-parcours, voir au terme de l'étude. Certes, l'hypothèse de départ d'un lien fort entre évaluation, organisation et changement (qui avait motivé notre choix de traiter ce sujet) a rapidement été confirmée dans les faits : les premiers entretiens, qui devaient porter exclusivement sur les indicateurs, ont mis en évidence que la confrontation des moyens et des objectifs ramenait invariablement nos interlocuteurs aux constats de dysfonctionnement et aux ambitions de réforme. Le lien entre évaluation et communication interne, bien qu'il découlât d'observations antérieures, nous est apparu plus tard, à l'issue de plusieurs séances en service public.

C’est à cette occasion qu’il a parue intéressant d’explorer la piste d’une nouvelle méthode appelée « MICMAC » que nous expliquerons plus loin.

Dans cette deuxième partie de notre mémoire, notre méthode de travail s’est organisée classiquement selon une logique de conduite de projet. Elle s’est en effet structurée en trois principales étapes : définition du champ de l’étude et l’analyse de l’existant, l’approche préconisée et le choix des indicateurs, la présentation et l’interprétation des résultats et tableau de bords.

PARTIE II

CADRE DE L'ETUDE



La bibliothèque universitaire de Bejaia : Présentation et étude de l'existant

- L'université Abderrahmane MIRA.Bejaia
- La bibliothèque universitaire de Bejaia

CHAPITRE 1

La bibliothèque universitaire de Bejaia : Présentation et étude de l'existant

Cette partie de notre mémoire se propose de concevoir un tableau de bord appliqué à la bibliothèque universitaire de l'université Abderrahmane MIRA .Bejaia. Elle représente donc le cadre de notre étude.

1.1 L'université Abderrahmane MIRA.Bejaia :

C'est le 1er octobre 1983 que furent crées les instituts nationaux d'enseignement supérieur (I.N.E.S) de bejaia. Ils étaient érigés en centre universitaire le 7 juillet 1992 par le décrit N° 92-294. L'université de Bejaia fût créée en 1998 par le décrit N° 98-218 du 7 juillet 1998. Elle est baptisée « UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA ».

1.1.1 Facultés, départements et filières enseignées :

L'université de Bejaia est constituée de quatre facultés.

1.1.1.1 Facultés des sciences et sciences de l'ingéniorat :

La faculté des sciences et sciences de l'ingéniorat se compose actuellement de douze départements pédagogiques qui assurent des formations de DEUA, DES, Ingénieur, Licence, Magister et de doctorat. Il s'agit du :

- Département de tronc commun sciences exactes, technologie et informatiques.
- Département de génie des procédés.
- Département de génie civil.
- Département de génie mécanique.
- Département de l'hydraulique.
- Département d'informatique.
- Département de recherche opérationnelle.
- Département de mathématiques.
- Département de physique.
- Département de chimie.

- Département d’électrotechnique.
- Département d’électronique.

Pour ce qui de la recherche, il existe neuf laboratoires agrées où activent des équipes dans des domaines variés et assurent en outre la prise en charge des encadrements de mémoires et de thèse rentrant dans le cadre du fonctionnement de 10 post graduations fonctionnelles. La faculté des sciences et des sciences de l’ingéniorat compte, pour l’année 2005/2006, un effectif global de 5171 étudiants.

1.1.1.2 Facultés des sciences de la nature et de la vie :

La faculté des sciences de la nature et de la vie se compose de 05 départements pédagogiques qui assurent des formation de DEUA, DES, Ingénieur, Licence, Magister et de doctorat. Il s’agit du :

- Département des sciences de la nature.
- Département de biochimie.
- Département des sciences alimentaires.
- Département de biologie organisme et des populations.
- Département de microbiologie.

La faculté des sciences de la nature et de la vie compte, pour l’année 2005/2006, un effectif global de 3081 étudiants.

1.1.1.3 Facultés de droit et des sciences économiques :

La faculté de droit et des sciences économiques se compose de 04 départements pédagogiques qui assurent des formation de DEUA, Licence, Magister et de doctorat. Il s’agit du :

- Département des sciences économiques.
- Département des sciences de gestion
- Département des sciences commerciales
- Département des sciences juridiques et administratives.

La faculté de droit et des sciences économiques compte, pour l’année 2005/2006, un effectif global de 7824 étudiants.

1.1.1.4 Facultés des lettres et sciences humaines :

La faculté des lettres et sciences humaines se compose de 05 départements pédagogiques qui assurent des formations de Licence, Magister et de doctorat.
Il s’agit du :

- Département de lettres françaises.
- Département de lettres anglaises.
- Département de lettres arabes.
- Département de langue et culture amazigh.
- Département de sociologie.

La faculté des lettres et des sciences humaines, compte, pour l’année 2005/2006, un effectif global de 6716 étudiants.

Citons également diverses infrastructures que l'université met à la disposition de la communauté universitaire tels que :

- Un centre intensif des langues.
- Un centre de calcul.
- Un centre d'impression et d'audio visuel.
- Le hall de technologie.
- Le hall de haute tension.
- Le hall de génie chimique.
- Une animalerie.
- Une bibliothèque centrale universitaire et deux bibliothèque annexes.

1.1.2 Effectifs :

L'université de Bejaia accueille actuellement un effectif global de 23485 étudiants dont 693 post graduant, encadrés par 659 enseignants dont 01 étranger.

Les tâches administratives, techniques et d'entretiens sont assurées par 560 travailleurs.

L'évolution des effectifs des étudiants et des enseignants est consignée dans les tableaux ci-dessous.

Années	Effectifs post-graduation	Effectif de la graduation	Total
1983	0	204	204
1984	0	476	476
1985	0	680	680
1986	0	962	962
1987	0	1260	1260
1988	0	1315	1315
1989	8	1469	1477
1990	20	1839	1859
1991	50	2432	2482
1992	48	3519	3567
1993	50	3722	3772
1994	55	3993	4048
1995	57	4505	4562
1996	81	5325	5406
1997	92	6670	6762
1998	155	8474	8629
1999	191	9357	9548
2000	233	11891	12124
2001	256	14268	14524
2002	277	15855	16132
2003	355	16922	17277
2004	335	21879	22214
2005	693	22792	23485

TABLEAU 1 : évolution de l'effectif étudiant.
Source : Vice-rectorat chargé de la pédagogie

Année universitaire	Enseignants			Effectifs étudiants	Taux d'encadrement
	Algériens	Etrangers	Total		
1983/1984	23	17	40	204	5
1984/1985	39	19	58	467	8
1985/1986	67	18	85	680	8
1986/1987	69	28	97	962	10
1987/1988	92	43	135	1260	9
1988/1989	88	55	143	1315	9
1989/1990	110	56	166	1477	9
1990/1991	117	66	183	1859	10
1991/1992	155	27	182	2482	14
1993/1993	169	36	205	3567	17
1993/1994	204	32	236	3772	16
1994/1995	212	6	218	4048	19
1995/1996	220	1	221	4562	21
1996/1997	232	1	233	5406	23
1997/1998	261	1	262	6762	26
1998/1999	275	1	276	8629	31
1999/2000	303	1	304	9548	31
2000/2001	310	1	311	12122	39
2001/2002	395	1	396	14524	37
2002/2003	472	1	473	16132	34
2003/2004	545	1	546	17277	32
2004/2005	621	1	622	22214	36
2005/2006	658	1	659	23485	36

TABLEAU 2 : évolution des effectifs enseignants et étudiants.

Source : Vice-rectorat chargé de la pédagogie

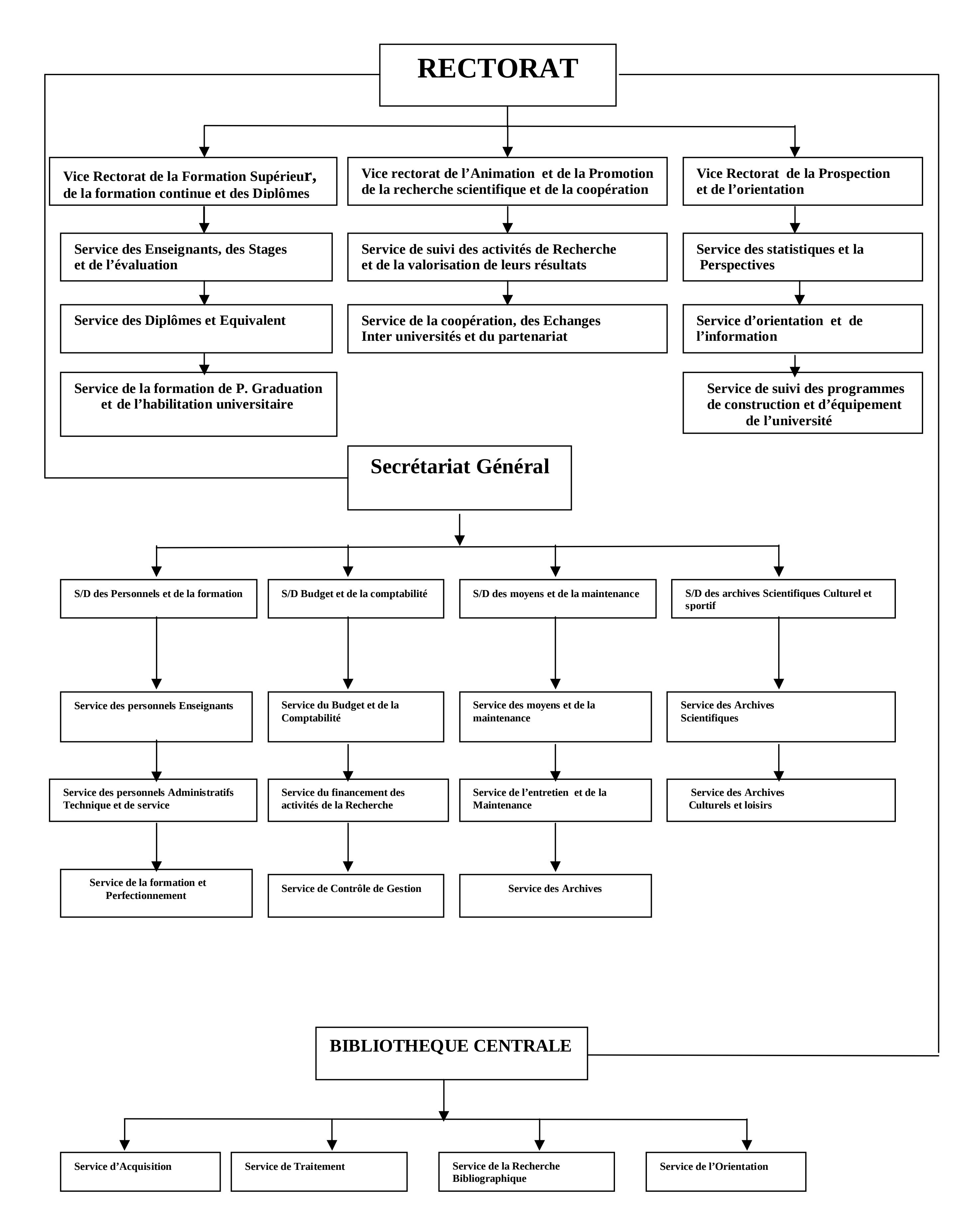
1.1.3 Missions :

L’université a pour mission de former, d’une part, des graduant : DEUA, licenciés, ingénieurs d’état et D.E.S, et des post-graduant, magisters et docteurs, et d’autre part, de développer des projets de recherche scientifiques dans diverses disciplines.

1.1.4 Organigramme de l’université :

Organigramme de l'Université A. MIRA de Bejaia

Source : Secrétariat général de l'université



1.2 La bibliothèque universitaire de Bejaia :

1.2.1 Historiques :

L'ouverture de la bibliothèque universitaire (B.U) de Bejaia a eu lieu en octobre 1983 avec un fonds documentaire de 3547 ouvrages équivalent à 335 titres, essentiellement en sciences exactes, technologie et biologie.

Ce fonds avait été acquis lors des expositions de l'office des publications universitaires (O.P.U) tenues à Sétif et Constantine.

Les locaux provisoires affectés alors à la B.U étaient réduits à trois salles de cours dont deux transformées en magasins. La troisième est une salle de lecture. Il y avait un bureau pour les taches administratives.

Le personnel était composé d'un attaché de bibliothèque, d'un attaché d'administration et d'un agent de bureau.

Pour sa première année, la B.U de Bejaia accueillait un effectif de 39 enseignants dont 18 coopérants et 204étudiants en tronc commun de technologie et des sciences de la nature.

Une nouvelle bibliothèque fut réceptionnée en juillet 1990. Il s'en suit l'ouverture de deux bibliothèques annexes, l'une au niveau du campus central de Targa Ouzemour et l'autre au niveau du nouveau campus d'ABOUDAOU destinée à être une bibliothèque pour les facultés qui y sont domiciliées.

1.2.2 Missions de la bibliothèque :

La bibliothèque universitaire participe aux missions d'enseignement de recherche et de diffusion de l'information scientifique et technique de l'université.

Elle comprend une bibliothèque centrale et deux bibliothèque annexes. L'ensemble des trois bibliothèques a vocation à travailler en réseau (réseau Intranet), à la fois sur le plan technique et professionnel.

Chargée de mettre en œuvre la politique documentaire de l'université, la bibliothèque a pour ambition de satisfaire les besoins d'informations et de documentation des étudiants, des enseignants et des chercheurs.

Sa spécificité et ses compétences lui permettent également de jouer un rôle local, régional et national de centre de ressources pour des organismes extérieurs : à ce titre, la bibliothèque universitaire est ouverte à toute personne ou organisme qui fait appel à ses ressources.

Les missions fondamentales de la bibliothèque universitaire sont les suivantes :

- Constituer des collections exhaustives dans les disciplines de l'université, en veillant à leur actualisation et à leur pertinence.
- Favoriser l'accès et la recherche dans les documents qu'elles possèdent, développer et promouvoir l'utilisation des nouvelles technologies de la documentation.
- Promouvoir la pratique de la lecture et la recherche documentaire dans l'enseignement, et mener des actions de formation des utilisateurs.
- Affirmer sa fonction culturelle et son rôle patrimonial.

1.2.3 Analyse de l'existant :

Elle repose sur l'étude détaillée des fonctions de la B.U. Elle décrit la bibliothèque et son activité.

Chaque fonction est décomposée en partie élémentaire, en identifiant l'ensemble des opérations.

1.2.3.1 Organisation et fonctionnement :

Une analyse des services actuellement offerts aux usagers à travers l'organisation et le fonctionnement de la B.U permettra d'évaluer la qualité des prestations offertes et de dégager les besoins potentiels.

Il est impossible de dire qu'il existe une organisation stable compte tenu des bouleversements constants que connaissent les institutions universitaires à cause et grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, ni qu'il existe un modèle type d'organisation du fait que les besoins des usagers évoluent et deviennent de plus en plus spécifiques. La bibliothèque universitaire de Bejaia est organisée en services :

1.2.3.1.1 Service des acquisitions :

Il est chargé de la collecte d'information. Les acquisitions se font par voie d'appel d'offres pour ce qui est des ouvrages, compte tenu du budget important consacré à cette partie de la documentation, et par voie de consultation restreinte pour ce qui est des abonnements.

Le cahier des charges est établi en fonction des besoins exprimés par les différentes Facultés en fonction des bases de données des éditeurs (par

exemple : Electre) qui sont transmis par le service des acquisitions aux différentes facultés, ou enfin, sur Internet.

Un appel d'offres est ensuite lancé par la bibliothèque, accordant un délai d'au moins 30 jours aux intéressés pour préparer leurs soumissions. Le déroulement de la procédure est conforme au code des marchés public, à savoir :

a. Ouverture des plis techniques et financiers.
b. Analyse des offres techniques et financières.
c. Jugement des offres techniques et financières.
d. Visa du comité du marché de la wilaya.
e. Publication de l'avis d'attribution du marché.
f. Visa du contrôleur financier.
g. Notification de l'ordre de service (remplace le bon de commande) par le fournisseur.
h. Livraison, réception et inventaire.

1.2.3.1.2 Service traitement :

C'est un service très important. Il est chargé du catalogage, et de l'indexation. Il offre aux utilisateurs de la bibliothèque (étudiants, enseignants et agents), des moyens de repérer les documents que ce soit dans les magasins ou dans la base de données bibliographique de la bibliothèque.

Le service traitement est aussi chargé de créer et de mettre à jour trois types de fichiers :

- Fichier auteurs et anonymes.
- Fichier titres et
- Fichier matières.

1.2.3.1.3 Service recherche bibliographique :

Il est chargé avec le bureau « informatisation », de fournir et de mettre en place des outils modernes d'accès à l'information.

Il contribuât à la formation des usagers à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Il encadre les agents de la bibliothèque ainsi que le personnel des autres services, utilisateurs du système normalisé de gestion des bibliothèques(SYNGEB), en les conduisant vers la maîtrise de l'outil informatique et l'utilisation logiciel « SYNGEB ».

1.2.3.1.4 Service de l'orientation :

C'est un service dont le travail est accès sur les usagers. Le service de l'orientation est un service ouvert sur le public. Il est chargé de la diffusion de l'information. Il est composé essentiellement, des banques de prêt, d'une salle des périodiques et de salles multimédia.

Avec les salles multimédia, le service de l'orientation, offre à ses usagers, en plus de l'accès traditionnel à l'information (livres, revues, articles, journaux, thèses et mémoires...), un accès illimité aux réseaux INTRANET et INTERNET. L'amélioration de la qualité du service rendu au public implique la recherche, l'analyse et la prise en compte des besoins des utilisateurs.

1.2.3.2 Le budget :

Le budget provient entièrement de l'état. Il est inclus dans le budget alloué à l'université. Théoriquement, il est calculé selon la formule : 2500 DA par l'étudiant et par an.

Depuis l'ouverture de la bibliothèque en 1983, le budget réservé à la documentation a connu une augmentation régulière.

Il n'en demeure pas moins qu'il reste insuffisant, eu égard aux besoins de plus en plus importants et de variété des supports, notamment, électroniques qui coûtent assez chers.

L'effort budgétaire consenti en faveur de la bibliothèque universitaire est consigné dans le tableau ci-après :

Année	Montant (DA)	Observation
1983	Don de l'O.P.U de Sétif	
De 1984 à 1988	Les achats étaient centralisés, l'office des publications universitaires (O.P.U) fournissait par une espèce de quotas les bibliothèques universitaires	
1989	1.200.000,00	De 1989 à 1992, il s'agit de PFD (plan de financement en devise) et les montants sont convertis en dinars Algériens.
1990	1.200.000,00	
1991	1.350.000,00	
1992	1.500.000,00	
1993	500.000,00	
1994	700.000,00	
1995	2.700.000,00	
1996	3.000.000,00	
1997	3.300.000,00	
1998	3.800.000,00	
1999	4.100.000,00	
2000	4.800.000,00	
2001	22.000.000,00	
2002	32.000.000,00	
2003	42.000.000,00	
2004	22.000.000,00	
2005	25.000.000,00	

TABLEAU 3 : évolution du budget de la bibliothèque.

Source : Bibliothèque centrale

Il faut noter que 10 à 15 % du budget est consacré aux abonnements.

1.2.3.3 Le personnel :

Il est composé de 57 personnes réparties comme suit :

- §01 directeur par intérim ayant le grade de maître de conférence.
- § 02 conservateurs sans missions particulières.
- § 09 attachés de bibliothèque dont 04 chefs de service à la bibliothèque centrale et 01 responsable de bibliothèque annexe et 06 assistants de bibliothèque qui s'occupent des tâches techniques (acquisitions, traitements, recherche, orientation et informatisation).
- § 20 agents et aides techniques de bibliothèque ainsi que 20 agents de soutien recrutés dans le cadre du pré emploi (contractuels), s'occupent du prêt. Ils sont répartis comme suit : - 01 agent pour la salle des archives.
  -05 agents pour la salle des périodiques.
  -34 agents répartis sur 05 banques de prêt.
- § 01 ingénieur d'état en recherche opérationnelle qui s'occupe en collaboration avec le service de la recherche de la bibliothèque de l'informatisation.
- § 01 secrétaire de direction.
- § 01 secrétaire des services.
- § 02 agents d'entretien.

Les agents chargés de la sécurité de la bibliothèque universitaire et de ses deux annexes dépendent et sont fournis par la cellule de sécurité et prévention de l'université tandis que le personnel s'occupant des salles multimédia, appartient au centre de calcul de l'université.

1.2.3.4 Locaux et conditions d'accueil :

La bibliothèque universitaire de Bejaia est dotée de :

- 15 bureaux pour le personnel technique et administratif.
- 04 salles de lecture d'une superficie totale de 5100 m^2 d'une capacité d'accueil de 1460 places.
- 03 magasins de stockage.
- 02 halls d'exposition.
- 02 salles d'archives.
- 02 salles des périodiques.
- 03 salles multimédia.

1.2.3.5 Ressources documentaires :

Les ressources documentaires sont multiples et variées, leurs supports aussi. On y trouve des monographies, des revues, des thèses, des mémoires, des journaux, des articles ainsi que des CD ROM.

a. Les monographies :

Elles forment indéniablement le cœur de la bibliothèque avec 147 142 exemplaires pour un total de 4 6251 titres.

Années	Nbr. titres	Nbr. exemplaires
1983/87	8312	23318
1988/92	4481	22353
1993/95	2045	7242
1996	639	1917
1997	697	2081
1998	701	2103
1999	734	2202
2000	787	2361
2001	4800	14400
2002	5750	17250
2003	8790	26370
2004	4615	13845
2005	3900	11700
Total	46251	147.142

TABLEAU 4 : évolution du fonds documentaire
(Monographies) de 1983 a 2005.

Source : Bibliothèque centrale

Il faut noter que le fonds arabophone représente 2% du fonds global et le fonds anglo-saxon 5%.

b. Les périodiques :

Parallèlement aux monographiques, les périodiques constituent un véhicule, important, de l'information scientifique et technique.

En terme de budget, les périodiques, représentent 15% de l'enveloppe allouée à la bibliothèque.

Le fonds des périodiques est estimé à 450 titres dont 60 en cours d'abonnement. Ceci est dû sans doute à la hausse drastique du coût des revues.

Année	**Nombre de titres**
1984	06
1985	107
1986	115
1987	108
1988	173
1989	203
1990	51
1991	115
1992	84
1993	84
1994	87
1995	50
1996	78
1997	48
1998	62
1999	71
2000	51
2001	82
2002	104
2003	92
2004	60
2005	59

TABLEAU 5 : évolution des périodiques entre 1984 et 2005 (abonnements et réabonnements).

Source : Bibliothèque centrale

Nous constatons une évolution très instable des périodiques qui n'a pas forcément de rapport direct avec le budget.

Comme nous l'avons précédemment expliqué, cela est dû sans doute à la hausse du coût des revues, mais aussi aux besoins exprimés et à la réputation scientifique des revues demandées.

c. Thèses et mémoires :

C'est un support pédagogique non négligeable voir même indispensable pour les étudiants de fin de cycle en graduation, plus que les revues d'ailleurs. Nous ne disposons pas de chiffres traduisant l'évolution de thèses et mémoires depuis 1983.

Néanmoins, la base des thèses et mémoires, nous renseigne sur :

- 752 titres de thèses en 03exemplaire et
- 4166 titres de mémoires en 03 exemplaires.

Couvrant l'ensemble des disciplines enseignées à l'université de Bejaia.

d. Supports électroniques :

La bibliothèque universitaire de Bejaia compte 950 CD-ROM représentant et accompagnants des ouvrages. L'ensemble couvre quelques disciplines, particulièrement technologiques.

1.2.3.6 Informatisation :

1.2.3.6.1 Etat de l'informatisation :

La bibliothèque universitaire de Bejaia s'est dotée, il y a trois années d'un logiciel de gestion de bibliothèques, appelé « SYNGEB » (Système Normalisé De Gestion De Bibliothèques) conçu par une équipe

d’ingénieur du centre de recherche sur l’informatisation scientifique et technique « CERIST »

Ce logiciel n’est malheureusement pas complètement opérationnel. Il est régulièrement mis à jour, compte tenu de sa performance. A l’instar des universités qui ont opté pour ce logiciel, seulement quelques uns de ses modules sont opérationnels, en l’occurrence : le module recherche bibliographique - Le système de prêt est en cours d’essai –la saisie des données qui se trouve à un stade assez avancé.

1.2.3.6.2 Parc informatique :

Si l’on considère l’ensemble des bibliothèques, c'est-à-dire, la bibliothèque centrale et ses annexes, le parc informatique de notre établissement est le suivant :

- § 28 micro-ordinateurs de types HP et DELL pour le personnel de la bibliothèque universitaire.
- § 01 serveur.
- § 23 micro-ordinateurs en monoposte de type HP pour la recherche bibliothèque.
- § 20 micro-ordinateurs pour les enseignants de types HP connectés aux deux réseaux Internet Intranet.
- § 102 micro-ordinateurs de type HP équipant les salles multimédia pour les étudiants avec connexion aux réseaux Internet Intranet.

1.2.3.7 Services rendus :

- **Lecteurs inscrits :** - 23485 étudiants.
  - 659 enseignants permanents.
  - 110 enseignants vacataires et associés.
  - 92 travailleurs

Ce qui porte le nombre de lecteurs inscrits à la bibliothèque universitaire de Bejaia à : 24346.

- **Budget :** Pour l'année 2005, il est de 25.000.000,00 DA ce qui représente 1027,00 DA par usager.

- **Le personnel :** Effectif au 1er Mai 2006(permanents + pré emploi) :57 postes, soit 2,3 personnes pour 1000 usagers.

- **Locaux et condition d'accueil :**

  - **Surface :** 5100 m^2 (0,02 m^2 par étudiant) ; la norme étant de 1,5m^2 par étudiant.

  - **Places assises :** 1460(1 place pour 16 étudiant).

Les locaux sont inadaptés et le libre accès aux collections très peu développé. Seuls les enseignants et les post graduant ont le libre accès aux collections.

- **Ouverture :** En moyenne 55 heures par semaines, soit 10 heures par jour du samedi au mercredi et 5 heures le jeudi.

- **Acquisition :** Environs 0,5 livre par étudiant en 2005 ; 1 abonnement pour 398 étudiants.

- **Informatique :** 145 micro-ordinateurs pour l'ensemble des usagers. Ce qui représente 1 micro pour 168 usagers (étudiants, enseignants et travailleurs.)

- **Etat des collections :** Seulement 82% du fonds des ouvrages sont utilisés.18% représente un fonds mort.

- **Entrées/an :** Tenant compte des périodes de grandes affluences, telles que l'hiver et les périodes d »examens et le reste de l'année, chaque lecteur vient en moyenne 35 fois dans l'année à la bibliothèque universitaire. Cela représente 821975 entrées par an (de Septembre 2005 –Mai 2006).

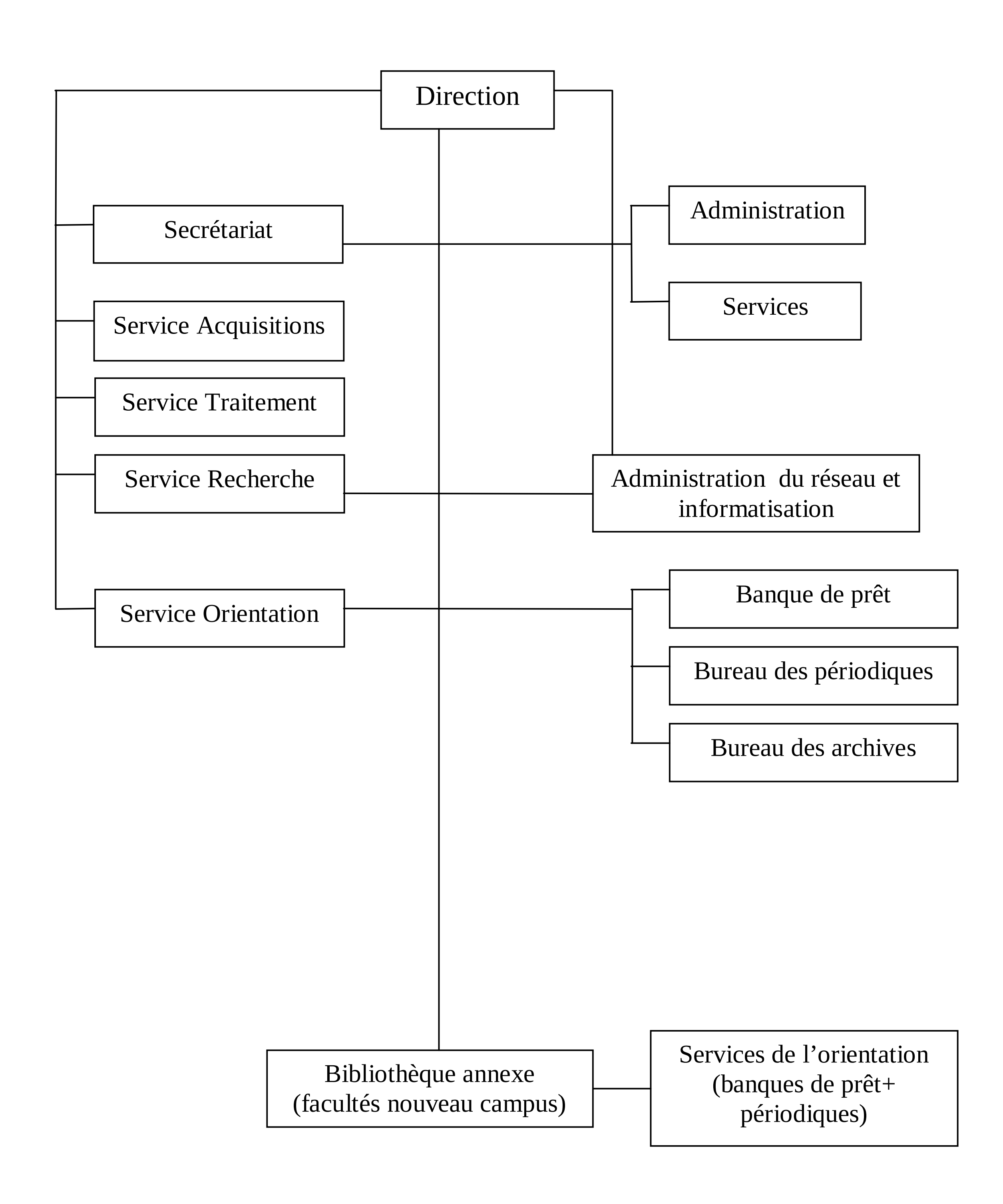
- **Prêt et communication sur place :** 389.536 opérations entre Septembre 2005 et Mai 2006. pour les 40 agents de prêt, cela représente : 9738,4 opérations par agent.

- **Prêt entre bibliothèque :** Il n'existe pas à proprement parler. Néanmoins, nous recevons des étudiants venants des autres universités, tout comme nos étudiants se rendent dans d'autres universités.

En général, l'étudiant venant d'une autre université, ou se rendant dans une autre université est muni d'une recommandation dûment signée par le responsable de la bibliothèque ou par le chef du service de l'orientation.

La bibliothèque universitaire de Bejaia a reçu entre Septembre 2005 et Mai 2006, 5200 demandes, satisfaites à 71%.
Par contre, pendant la même période, elle a émit 3490 demandes qui sont satisfaites à 63%.

1.3.4 Organigramme de la bibliothèque universitaire de Bejaia :



CHAPITRE 2

Analyse systémique et choix des indicateurs :

- Introduction
- Fondements de l'analyse systémique
- Objectif de l'analyse systémique
- Concepts fondamentaux de l'approche systémique
- Choix des indicateurs
- Scénario 01/Approche normative
- Scénario 02/Approche participative
- La méthode MICMAC

CHAPITRE 2
Analyse systémique et choix des indicateurs

Introduction :

La recherche de meilleures performances pour les bibliothèques a conduit chercheurs et professionnels à théoriser le résultat de leurs recherches ou de leurs observations en matière de management. Ce dernier est un vaste complexe d'activités comportant études, décisions, communication, direction, motivation, etc.

La bibliothèque fut considérée pendant longtemps comme une simple boite noire d'où entrait un ensemble de facteurs appelé « input » et où sortait une production de services appelée « output ». D'où la recherche de meilleurs modèles de descriptions plus réalistes des organisations.

La bibliothèque est un système constitué de multiples parties interconnectées opérant dans la conjonction les unes avec les autres en vue d'atteindre un objectif commun. Il est donc nécessaire d'identifier ces différentes parties et de procéder à une intégration convenable de leurs diverses activités en un tout organisé afin de gérer au mieux les opérations du système. Comme ceci soulève des problèmes liés aux différentes activités, un processus de prise de décision pertinent s'impose pour les traiter d'une manière la plus efficace possible.

Ce second chapitre « analyse systémique et choix des indicateurs » se propose d'étudier dans quelle mesure la méthode systémique peut s'appliquer à la bibliothèque et comment s'est effectué le choix des indicateurs.

Rappelons cependant que notre but consiste à montrer que cette nouvelle approche constitue la base théorique sur laquelle il convient d'asseoir l'analyse du processus décisionnel de la bibliothèque. Afin de pouvoir justifier cette option, il convient d'abord de s'interroger sur son applicabilité et d'apprécier ensuite l'intérêt qu'elle peut présenter pour les dirigeants. Considérer la bibliothèque comme un système permet-il de mieux comprendre les processus réels qui la font évoluer ? Pour tenter de répondre à cette question de manière satisfaisante, il est nécessaire de connaître au préalable les principaux concepts de la théorie générale des systèmes. Ce qui nous aidera à notre sens à mieux comprendre la notion même de système ainsi que les principales caractéristiques.

Les bibliothèques évoluent dans un environnement de plus en plus compétitif et sont en constante transformation. Pour demeurer compétitif et efficace, le gestionnaire a besoin de renseignements fiables sur l'environnement et le fonctionnement de l'entreprise ainsi que d'outils pour pouvoir les interpréter convenablement.

2.1Fondements de l'analyse systémique :

Les tentatives de définition des systèmes sont fort nombreuses, la plus classique est celle de Bertalanffy[43] : le système est un «complexe organisé » délimité par l'existence d'interactions fortes ou interactions non triviales, c'est-à-dire non linéaires. On entend par système tout objet structuré, composé d'éléments abstraits ou concrets en interaction et ouvert sur un environnement.

L'objectif de l'approche systémique est de schématiser n'importe quel ensemble complexe, d'aboutir à une modélisation qui permette d'agir sur

---

[43] BERATLANFFY L. V. « Théorie générale des systèmes », 1993. Edition Dunod. Paris.

lui, après que l'on a compris sa configuration matérielle et sa structure dynamique. Elle est utilisée comme outil de prévision dans des domaines très variés.

L'analyse systémique est un outil d'aide à la décision ayant pour but de modéliser des situations complexes et interactives. Elle s'efforce de rendre compte des relations qui existent entre éléments d'un même ensemble isolable dénommé «système ». Elle se caractérise par un mélange du quantitatif (mesurable) et du qualitatif, c'est-à-dire des valeurs subjectives qui servent à apprécier et mesurer. En cela, l'analyse des systèmes n'est pas une technique scientifique puisqu'elle dépend étroitement de ceux qui la mettent en œuvre et des valeurs et opinions auxquelles ils se réfèrent.

L'apparition du concept système peut s'expliquer par la complexité des phénomènes étudiés et la multiplication des interactions entre eux ainsi que par l'insuffisance des méthodes traditionnelles d'analyse. En effet, les phénomènes économiques et sociaux connaissent une complexité croissante en raison du développement de la civilisation (extension des agglomérations, changements des modes de vie, etc.) et du progrès scientifique (nouveaux prolongements des sciences traditionnelles, apparition de nouvelles sciences telles que la robotique et l'informatique). Cette complexité et le gigantisme ont entraîné une multiplication des interactions entre les différents phénomènes. D'où la nécessité et l'importance d'une approche interdisciplinaire qui permette la communication entre les différents domaines de la recherche scientifique.

D'ailleurs, au cours de la seconde guère mondiale, le résultat des nécessaires échanges entre physiciens, électroniciens et mécaniciens chargés de la conception des servomécanismes pour l'orientation des

radars et la commande des canons, contribua au développement d'une nouvelle science[44] : cybernétique baptisée par Nober Wiener. Ce dernier la définit comme science des communications et du contrôle dans les systèmes.

Le deuxième facteur ayant permis l'émergence de l'analyse systémique est l'insuffisance des méthodes traditionnelles d'analyse. En effet, on a longtemps considéré dans l'esprit cartésien qu'il suffisait pour expliquer un phénomène complexe de le décomposer en ses éléments constitutifs, d'étudier la structure et le fonctionnement de chacun d'eux, pour ensuite reconstituer le tout à partir des éléments ainsi analysés. Cette démarche était certes très puissante puisqu'elle avait permis dans le passé toutes les découvertes scientifiques. Toutefois, cette méthode est difficilement applicable quand les phénomènes sont trop complexes. En effet, cette méthode analytique admet que les éléments simples, qu'ils soient isolés ou regroupés, se comportent de la même manière : on ne tient pas compte des interactions. On s'est alors aperçu que cette démarche est insuffisante pour appréhender la complexité du fait qu'il est difficile de réunir les éléments simples quand le phénomène global n'est pas seulement une addition, une juxtaposition des éléments constituants[45]. Ce qui a conduit Bertalanffy[46] à affirmer que la méthode cartésienne qui permet d'expliquer les phénomènes en les réduisant en un jeu d'unités élémentaires est aujourd'hui incapable d'expliquer les nouveaux problèmes et phénomènes complexes.

---

[44] MARTORY B., YVES D, MICHEL L. et GRESPACH F. « Economie d'entreprise », 1993, Edition Nathan. Paris.

[45] PANADERO Y., JUGLARET F., MOY M. et ARNAUD C. « Economie d'entreprise », 1992. Edition Nathan. Paris.

[46] PANADERO Y., JUGLARET F., MOY M. et ARNAUD C. « Economie d'entreprise », 1992. Edition Nathan. Paris.

Cette complexité et la multiplication des interactions ont mis à jour la nécessité d'une nouvelle méthodologie d'analyse basée sur le principe de globalité. Ce qui a permis la réorientation de la pensée scientifique autour du concept système. C'est pourquoi la bibliothèque, source de production de services, doit être appréhendée de manière globale et dynamique, pour bien en comprendre le fonctionnement. Or cette approche est délicate, car les nombreux éléments et acteurs qui composent la bibliothèque sont complexes, différents, parfois opposés. Il faut pourtant réaliser une intégration de ces éléments et coordonner les actions. L'étude des interactions et des mécanismes d'ajustement est alors essentielle. L'approche systémique permet cette compréhension en analysant les relations et les influences réciproques entre les sous-ensembles de la bibliothèque.

L'approche systémique est ainsi apparue pour faire face à la complexité des phénomènes. De ce fait, elle ne s'oppose pas à l'analyse et ne l'exclut pas. Elle donne plutôt une démarche qui permet de prendre conscience de l'émergence, c'est-à-dire des propriétés nouvelles que ne possèdent pas individuellement les éléments d'un phénomène, mais qui apparaissent lorsqu'ils s'assemblent, se relient pour constituer l'ensemble du phénomène.

2.2 Objectif de l'analyse systémique :

C'est L. V. Bertalanffy qui a introduit à l'origine ce que l'on appelle souvent la « Théorie générale des systèmes ». L'ancienne idée d'Aristote selon laquelle « Le tout est plus que la somme des parties » semble être à l'origine des recherches de Bertalanffy. C'est pourquoi, dans l'étude d'un ensemble complexe, il est préférable de commencer par prendre une vue globale de l'ensemble et chercher constamment à expliquer les éléments que l'on veut analyser, dans leurs relations avec l'ensemble

dont ils font partie[47]. L'analyse systémique a donc pour objet d'analyser les phénomènes complexes dont les composantes sont reliées entre elles et dont les comportements sont orientés vers un but ou une direction.

Cependant, Bertalanffy définit un système comme « Un ensemble d'éléments en interactions ». Même si l'on ne s'occupe pas des liens avec l'environnement, la prise en compte des relations fait que leur totalité est plus riche que leur simple ensemble. En biologie, la décomposition d'un organisme en parties, en oubliant les interactions entre elles ou le rôle de l'environnement, dénature totalement le problème. Il est évidemment de même dans les sciences sociales où l'on ne pourrait valablement décomposer un groupe humain en parties, sans interactions, et plus particulièrement dans les sciences humaines[48].

On constate, d'après cette définition, que les éléments du système sont reliés par des relations tel que le comportement d'un élément dans une relation donnée diffère de son comportement dans une autre relation. Si ce n'était pas le cas, les éléments se conduiraient indépendamment des relations et il n'y aurait pas d'interactions. De ce fait, un système est tel que ses caractéristiques constitutives (composantes) ne peuvent s'expliquer à partir de celles de ses parties prises isolément. Les propriétés du complexe sont nouvelles par rapport à celles de ses éléments isolés.

Cependant, si nous parvenons à connaître l'ensemble des éléments et des relations, nous pourrions déduire le comportement du système. Sur cette base théorique, l'analyse systémique essaie de dégager des lois générales

---

[47] PANADERO Y., JUGLARET F., MOY M. et ARNAUD C. « Economie d'entreprise », 1992. Edition Nathan. Paris.

[48] MULLER J. et SEPARI S. « Economie d'entreprise », 1993. Edition Dunod. Paris.

et des hypothèses applicables à tous les systèmes indépendamment de la nature des éléments qui les composent et des relations, des forces qui les relient. Elle s'applique à l'ensemble des disciplines scientifiques et fait ressortir la nécessité d'un langage interdisciplinaire pour aborder les problèmes complexes. En effet, Bertalanffy a constaté la découverte dans des domaines distincts et de façon indépendante des modèles et des lois identiques. Ces similitudes sont, selon cet auteur, la conséquence de l'existence de propriétés générales des systèmes. D'où l'importance de la recherche des concepts, lois et modèles de même forme dans les divers domaines et la nécessité de la communication entre les différentes disciplines.

Vu que les problèmes que nous rencontrons aujourd'hui exigent une approche pluridisciplinaire, nous ne pouvons qu'être séduits par l'application de l'analyse systémique. D'ailleurs, une décision au sujet d'un fait quelconque implique la prise en considération de nombreux éléments ayant un lien avec l'objet de la décision. C'est pourquoi, R. Hurtubise[49] note que l'analyse des systèmes est un outil qui doit être utilisé par les entreprises publiques ou privées. Ce qui permet d'abandonner l'approche simpliste de la recherche de structures optimales afin de concevoir la bibliothèque comme une organisation dont les différentes composantes participent à la réalisation des objectifs communs.

Nous pouvons dire que l'approche analytique et l'approche systémique sont plus complémentaires qu'opposées, mais pourtant irréductibles l'une à l'autre. L'approche analytique cherche à ramener un système à ses éléments constitutifs les plus simples afin de les étudier en détail et de comprendre les types d'interactions qui existent entre eux. Puis, en modifiant une variable à la fois, d'en déduire des lois générales

---

[49] HURTUBISE R. « Information - Décision- Action », 1984. Québec

permettant de prédire les propriétés du système dans des conditions différentes.

Pour que la prédiction soit possible, il faut que les lois d'activité des propriétés élémentaires puissent jouer. Ce qui est le cas d'un système homogène, c'est-à-dire comportant des éléments semblables et présentant entre eux des interactions faibles. Mais dans le cas d'un système de haute complexité, constitué par une très grande diversité d'éléments liés par des interactions fortes, il convient d'adopter la démarche systémique qui consiste à étudier le système complexe dans sa totalité et sa dynamique propre. Ainsi, pour bien comprendre le fonctionnement de l'entreprise, entité complexe, il convient de la considérer en même temps dans sa totalité et dans le détail de ses fonctions.

L'analyse des systèmes met donc à notre disposition un nouveau cadre de réflexion pour la description des relations générales du monde empirique. Il s'agit avant tout d'un outil de modélisation permettant de représenter et d'analyser les complexes d'éléments caractérisés par leur nombre élevé et un réseau de relations imbriquées. Ainsi, pour appréhender le complexe, il convient d'en établir un modèle réduit mais global (homomorphe). Pour ce faire, nous simplifions la configuration du système concerné, sans dénaturer la structure formelle des causalités (type de réseaux, de dynamismes, de bouclages rétroactifs). De même, Melese[50] considère que la modélisation est l'opération active et créatrice de recherche et de mise au point d'un modèle adapté à une situation réelle. Un modèle d'un phénomène est une structure explicative de son comportement. Il est satisfaisant dès lors qu'il soit prédictif pour le système réel correspondant. Mais, quand nous prenons en compte la relation avec le temps, le modèle est insuffisant pour rendre compte du comportement du système ; un deuxième outil s'impose : la simulation

[50] MELESE J. « L'approche systémique de l'organisation », 1990. Les Editions des organisations. Paris.

doit compléter l'analyse systémique. En effet, il est généralement impossible de définir et de décrire complètement les buts d'un système. De même, pour les bibliothèques, il est impossible de connaître avec précision l'évolution de l'environnement, donc de déterminer son avenir et ses buts, précis pour atteindre un but localisé.
C'est pourquoi, Boutine[51] considère également l'approche systémique comme une vision qui utilise les modèles et la simulation : « L'analyse systémique consiste à définir les limites du système à modéliser et les types d'interactions entre ces éléments, puis à déterminer les liaisons qui les intègre en un tout organisé. Eléments et types de liaison sont classés et hiérarchisés… La modélisation consiste à construire un modèle à partir des données de l'analyse des systèmes. On établit tout d'abord un schéma complet des relations causales entre les éléments des différents sous systèmes. Puis on exprime en un langage de programmation approprié les équations décrivant les interactions et les liaisons entre les différents éléments du système. Enfin, la simulation étudie le comportement dans le temps d'un système complexe ».

La modélisation des phénomènes de gestion requiert cependant qu'on explicite les hypothèses de départ, les facteurs pris en compte, les interactions supposées ou démontrées entre ces facteurs et enfin les critères de jugement.

Afin de mieux saisir la démarche globalisante, il convient toutefois d'étudier les principales caractéristiques des systèmes. En fait, celles-ci peuvent être déduites à partir des différentes définitions associées au concept système. Outre celle proposée par Beratlanffy, nous retiendrons

---

[51] OUKIL M., SALAH M., BOUTINE M. et LALLALI A. « Autonomie des entreprises publiques économique », 1994 ; Gestion et prise de décision dans le cadre de l'approche systémique. Edition OPU. Alger.

les conceptions suivantes : Selon C. W. Churchman[52], « les systèmes sont constitués d'ensemble d'éléments de composantes qui fonctionnent de concert en vue d'atteindre l'objectif fondamental d'un ensemble »[53]. De même, J. De Rosney définit un système comme « un ensemble d'éléments en interaction dynamique en fonction d'un but »[54]. D'après J. G. Burch et F. R. Strater, « un système peut être défini comme un ensemble intégré de composantes ou de sous-systèmes visant l'atteinte d'un objectif commun »[55].

A partir des ces différentes conceptions, nous pouvons déduire bon nombre de propriétés qui caractérisent les systèmes en général. Certaines de ces propriétés nous serviront de critères pour dégager plusieurs typologies de systèmes. Ce qui nous permettra sans doute de situer la bibliothèque dans l'une des catégories des systèmes ainsi distinguées. Puis, en abordant les différentes caractéristiques des systèmes, nous procéderons à l'analogie avec la bibliothèque à chaque fois qu'il nous semble nécessaire afin de savoir en quoi est-elle concernée par cette nouvelle approche. Ce qui nous aidera à apprécier dans quelle mesure nous pourrions faire appel à l'application des principes de la théorie générale des systèmes à la bibliothèque.

---

52 CHURCHMAN C.W. « Qu'est ce l'analyse parles système ? », 1994, Edition Dunod. Paris.

53 CHURCHMAN C.W. « Qu'est ce l'analyse parles système ? », 1994, Edition Dunod. Paris.

54 De Rosney J, « le macroscope », edition du seuil, paris, 1975.

55 BURSH J. G. et FELIX R .S. "Information systems. Theory and practice", 1984. Edition Hamiltow. USA.

Cependant, B. Hodge[56] considère que le système est principalement caractérisé par ses éléments, l'environnement dans lequel il existe, ses frontières, ses inputs et outputs, son processus de transformation, les buts et objectifs qui lui sont assignés, sa structure, les propriétés des éléments durant une période déterminée et le processus de régulation pour piloter et maintenir le système en son état. Au lieu d'analyser séparément tous ces éléments fortement imbriqués, nous avons jugé utile de regrouper certains d'entre eux afin de mieux saisir les différents sous-ensembles d'un système et leurs interactions.

Selon B. Hodge et B. Hones[57], l'analyse systémique constitue une perspective très intéressante qui a incontestablement fait progresser l'analyse du fonctionnement de l'entreprise. De même, Melese[58] pense que « l'utilité des systèmes se situe d'abord au niveau du concept lui-même, car il définit une manière d'envisager le rôle du management, il met en lumière la nature vraie des processus de gestion, il aide les dirigeants à reconnaître la structure des problèmes, à les poser dans leur environnement réel et, éventuellement à les simplifier en connaissance de cause ».

L'analyse systémique permet de définir l'environnement intérieur et extérieur, de concevoir la fonction et le rôle de chaque sous-système au sein du système global et peut aider le manager dans l'étude des phénomènes complexes. Elle fournit donc un cadre nouveau au manager pour percevoir sa place dans la gestion du système global afin que sa

---

56 HODGE B., FLECK R. A. et HONES C. B. « Management Informations Systems », 1984. Edition Reston. U.S.A.

57 Idem.

58 MELESE J. « le gestion par les systèmes », 1984, PARIS

fonction soit accomplie de manière à réaliser les buts et objectifs assignés au système.

En définitive, l’approche systémique se démarque des autres approches en ce qu’elle donne de l’entreprise ou de l’organisation une représentation plus globale et plus réaliste.

En effet, pour avoir une vue d’ensemble des problèmes à résoudre et de les aborder ainsi dans toutes leurs dimensions humaines, matérielles et informationnelles, il convient d’abord de concevoir la bibliothèque comme un tout organisé et finalisé. Il est donc nécessaire de relever le caractère systémique. Cela veut dire que l’organisation ne se réduit pas à la somme de ses composantes ; ce n’est pas en divisant la bibliothèque en parties (en tâches élémentaires, par exemple) que cela est suffisant pour comprendre son fonctionnement. Les prescriptions normatives des modèles classiques et béhavioristes sont erronées ou insuffisantes. Le concept de système ouvert correspond beaucoup mieux à la réalité complexe perçue. Ce qui sépare le modèle systémique des autres est non seulement la prise en compte explicite de l’interdépendance des diverses parties de la bibliothèque et la visée d’un objectif global, mais aussi la mise en évidence du dynamisme interne de l’organisation. C’est ce qui nous conduit à nous éloigner du modèle traditionnel d’analyse qui ne perçoit dans l’organisation qu’une juxtaposition des mécanismes administratifs et qui s’attache à les gérer au mieux de façon indépendante.

La notion de système ouvert nous permet également d’attirer l’attention sur le fait que la bibliothèque n’existe pas dans un vide. Elle ne fonctionne ni ne tourne sur elle-même, mais elle est placée dans un environnement qui agit sur elle car elle en tire des entrées et sur lequel

elle agit puisqu'elle y exporte des sorties. Ce sont ces échanges avec l'environnement qui vont donner lieu à une rétroaction et une régulation. La bibliothèque évolue constamment pour s'adapter à son environnement turbulent en tenant compte des contraintes qui s'imposent à elle. En revanche, lorsque nous étudions la bibliothèque de façon analytique, il est évident que ces aspects de contrôle et de régulation échappent à l'analyse.

2.3 Concepts fondamentaux de l'approche systémique :

Il existe quatre principaux concepts :

L'interaction : Il s'agit d'un concept fondamental et particulièrement riche. Contrairement en effet à ce qu'enseignait la science classique, la relation entre deux éléments n'est pas généralement une simple action causale d'un élément A sur l'élément B, elle comporte une double action de A sur B et de B sur A.

La globalité : Un système est composé d'éléments, mais cela ne veut pas dire qu'il est une somme d'éléments, comme le raisonnement cartésien nous incitait à le croire. Von Bertalanffy a été le premier à montrer qu'un système est un tout non réductible à ses parties, «il est indispensable de connaître les parties sans connaître le tout, non plus que de connaître-le tout sans connaître particulièrement les parties » .

L'organisation : Elle peut être considérée comme le concept central de la systémique. Cette organisation est d'abord un agencement de relations entre composantes ou individus qui produit une nouvelle unité possédant des qualités que n'ont pas ses composantes.

La complexité : La logique cartésienne nous avait appris à simplifier tous les phénomènes en éliminant l'inconnu, l'aléatoire ou l'incertain. Mais en effet la complexité est partout, dans tous les systèmes, et il est nécessaire de conserver cette complexité, quitte à admettre qu'on ne puisse en saisir et appréhender e toute la richesse.

2.3.1 Système fermé et système ouvert :

Un système est dit fermé, s'il est isolé de son environnement, c'est-à-dire qu'il n'y a pas d'échange entre le système et son environnement ; c'est donc un système automate soumis seulement aux variations internes. A l'opposé du système fermé, un système est ouvert s'il y a échange d'informations, matériels et synergie avec l'environnement. Autrement dit, un système est ouvert comme le note Bertalanffy, s'il y a import et export engendrant ainsi des variations de ses composantes.

La bibliothèque ne vit pas en autarcie : elle est conditionnée par le milieu dans lequel s'insère son activité et entretient des relations constantes avec son environnement. De ce fait, les transformations des inputs en outputs qu'elle opère ne peuvent jamais être expliquées par le seul jeu de ses relations internes. Du point de vue systémique, cela conduit logiquement à considérer la bibliothèque comme un système ouvert.

Selon B. Hodge[59], l'ouverture du système est représentée par sa capacité d'adaptation aux variations de l'environnement. Afin d'assurer sa survie, des ajustements permanents doivent être effectués pour permettre au système son adaptation à l'environnement turbulent. Si ce processus d'ajustement cesse, le système peut se désorganiser et s'affaiblir. Le

---

[59] HODGE B., FLECK R. A. et HONES C. B. « Management Informations Systems », 1984. Edition Reston. U.S.A.

terme utilisé pour exprimer la dégradation du système est l'entropie[60]. Le processus de réception des inputs de l'environnement permettant d'éviter le risque de cette détérioration est appelé entropie négative.

Dans le cas d'un système fermé, le processus de contrôle ne transite pas par les frontières du système ; il est effectué au sein du système sans l'intervention externe. Isolé de son environnement, le système fermé risque alors le phénomène d'entropie ; il ne dispose pas en effet de l'énergie, de matières ou d'informations nécessaires pour assurer sa régulation. Par contre, dans le cas d'un système ouvert telle que la bibliothèque, une information relative à un groupe d'usagers peut influencer le manager pour opérer des changements. L'entreprise est donc un système caractérisé par l'entropie négative. Pour survivre, elle doit arrêter la loi universelle du processus d'entropie. En effet, en important plus d'énergie qu'il en use, le système bibliothèque survit en stockant de l'énergie.

Par ailleurs, Beratlanffy souligne que l'un des points importants des systèmes ouverts est le principe d'équifinalité. A l'opposé des systèmes fermés, l'état final d'un système ouvert peut être atteint à partir des conditions initiales différentes. Selon J. L. Lemoigne[61], l'état final d'un système fermé est déterminé de façon univoque par les conditions initiales. Si nous changeons l'état initial du système ou du processus, l'état final sera modifié. Cela veut dire que les objectifs assignés au système ouvert, et c'est le cas de la bibliothèque, peuvent être atteints par des moyens différents. C'est-à-dire qu'en variant les entrées, l'environnement ou la structure, nous pourrons aboutir aux mêmes

---

[60] Entropie : mesure le degré de désordre dans un système chimique

[61] LEMOIGNE J. L. « La théorie du système générale », 1977. Edition P.U.F. Paris.

sorties que celles attendues avec une structure ou des entrées différentes.

Rappelons cependant que le système bibliothèque entre en interaction avec l'environnement au moyen d'inputs et outputs. Dans ces relations, nous distinguons deux catégories de sous-structures. La première assure l'acquisition des ressources et des inputs nécessaires à l'activité de la bibliothèque. La seconde sous-structure est chargée de l'offre des services. Cela veut dire que les flux ne circulent pas uniquement entre les différents sous-systèmes mais, traversent également les frontières du système.

Notons également que les flux entrant dans le système doivent être contrôlés. Par exemple, seules les informations utiles sont acceptées. De même, l'output services doit être évalué pour vérifier son acceptabilité et apprécier la performance du système.

En fait, les flux constituent les éléments de base de chaque système ou sous-système. Cependant, l'information constitue l'un des plus importants de ces éléments ; c'est une variable stratégique majeure. Elle facilite en effet les interrelations entre les différents sous-systèmes et permet la connexion nécessaire entre eux. C'est pourquoi, Boutine considère le flux d'information comme le plus important des inputs du système. Ces informations parviennent le plus souvent en leur état brut nécessitant ainsi un traitement pour qu'elles soient significatives et utilisables.

2.3.2 Les sous-systèmes de la bibliothèque :

Plusieurs sous-systèmes peuvent être identifiés en fonction du critère retenu : par fonction, par nature des flux, par niveaux, etc. D'où la diversité des décompositions du système bibliothèque.

Afin d'analyser ces différents sous-systèmes, il importe de rappeler que le système bibliothèque importe des inputs de son environnement sous forme de matières premières, d'énergie ou d'information. Après leur filtrage, ces inputs sont transformés en outputs sous forme de services. En écoulant ses services sur l'environnement, la bibliothèque renouvelle ses inputs pour la continuité de son cycle d'activité. Cette activité requiert des efforts conjugués de deux parties. L'une est étroitement liée aux opérations nécessaires à la transformation des inputs en outputs. L'autre partie est conçue dans le but de gérer les zones frontalières afin d'assurer aussi bien la stabilité interne de la bibliothèque que son adaptation à son environnement.

2.3.3 Systèmes déterminés et systèmes indéterminés :

Un système est dit déterminé lorsque nous pouvons décrire tous les états possibles de toutes les variables. De manière plus opératoire, un système est déterminé si nous parvenons à dresser la liste des états des entrées (entrées extérieures et variables d'action) et celle des sorties et des variables essentielles. En revanche, nous dirons qu'un système est indéterminé quand nous ignorons la correspondance entre les entrées et les sorties. Ce qui conduit Melese à considérer que, dans un système déterminé, nous pouvons calculer sa variété. Au vu des valeurs des entrées, nous pouvons prévoir celles des sorties.

2.3.4 Performance globale de la bibliothèque :

Il est nécessaire de considérer l'atteinte de la performance globale du système entreprise plutôt que celle de ses sous-systèmes. Ce qui nécessite la contribution de tous les participants dans la recherche de

solution des problèmes et leur mise en œuvre. Lorsque les individualités et l'indépendance sont pris en compte, la réalisation de ce compromis est certes difficile. Mais, si nous voulons atteindre la performance globale de la bibliothèque, il est tout de même nécessaire d'avoir un consensus. Ceci est vrai d'autant plus que l'optimisation des sous-systèmes ne garantit pas l'atteinte de l'optimum du système bibliothèque. De même, l'optimisation du système global (s'il peut être atteint) n'entraîne pas nécessairement l'optimisation des sous-systèmes. A cet effet, les objectifs assignés à la bibliothèque ne doivent pas se rattacher strictement au cadre des sous-systèmes, mais doivent être plutôt examinés en relation avec le système global.

La gestion des bibliothèques actuelles modernes nous conduit à nous éloigner du principe de l'optimisation de la performance particulière des différents services et de s'efforcer d'atteindre la performance globale du système. Pour ce faire, il convient de mettre l'accent sur l'ensemble des objectifs de la bibliothèque. Ce qui nécessite l'intégration convenable de tous les sous-systèmes et de coordonner leurs actions pour atteindre les objectifs communs.

2.3.5 Les étapes de l'analyse systémique :

2.3.5.1 La collecte de données :

Afin de bien mener notre analyse on doit nécessairement avoir les données des différents sous systèmes de la bibliothèque. Dans le cadre de nos préoccupations, nous devons employer toutes les données dont nous disposons sur un projet ou un produit pour être en mesure d'atteindre les objectifs fixés.

Nous pourrons trouver divers types de données, mais nous citons les différents types de données de l'analyse systémique qui sont :

a. Les données techniques : Elles ont un rapport avec les mécanismes, les procédés ou le matériel utilisés.

b. Les données économiques : Ces données concernent l'aspect financier.

c. Les données sociales : Sont des données purement humaines.

d. Les données politico juridiques : Ces données rendent compte des bibliothèques dans lesquelles les acteurs usent ou veulent user du pouvoir en vue d'atteindre un but soit personnel ou collectif.

e. Les données environnementales : Ces données peuvent concerner autant les effets du projet que l'étude du milieu ou il prend place.

2.3.5.2 Les acteurs :

Un acteur désigne les personnes physiques (les individus) ou les personnes morales (établissements, organismes, groupes, entreprises privées ou publiques,…).

La question qui se pose est «qui est le ou les concerné(s) par la problématique qui nous intéresse ? Autrement dit, quels sont les acteurs ayant une fonction dans le système qui fait objet de notre analyse systémique ?

Afin de répondre à ces deux questions, il est indispensable de connaître les diverses activités du système. Mais, il est utile de noter que les

acteurs n’ont pas tous le même degré d’importance. On peut dire qu’il existe : un acteur principal, un acteur secondaire et un acteur tertiaire.

La théorie des acteurs n’est pas l’objet de notre thème. Nous souhaitons, cependant nous intéresser à ce volet plus tard, dans un travail de recherche plus poussé.

2.4 Choix des indicateurs :

Introduction :

Il s’agit d’enclencher une démarche d’évaluation des services rendus au public. Pour cela, nous devons fournir les conditions de la mise en œuvre d’un tableau de bord ainsi que les objectifs et les indicateurs qui y sont liés. Il s’agit de fournir une approche permettant de constituer un outil de pilotage dynamique et projectif.

Nous avons d’abord dégagé trois objectifs généraux qui serviront de base a notre travail : connaître le public et ses usagers ; connaître les fonds et leur degré d’utilisation ; évaluer la pertinence de l’emploi des crédits documentaires au regard des usages et des missions.

Ces objectifs généraux doivent être déclinés en objectifs opérationnels, la réalisation de ceux-ci reposant sur la production d’indicateurs. Cette deuxième phase nous conduira à collecter les données permettant de fournir des indicateurs.

Ainsi, pour que nous puissions obtenir les objectifs préalablement définis, deux scénarios s’offrent à nous.

1 Approche normative : Scénario 01

1.1 Objectif :

Impulser une politique d’évaluation centralisée : construire un tableau de bord à partir des préconisations de la norme ISO 11620.

1.2 Description :

Il s’agit de construire un tableau de bord à partir de la norme ISO 11620 et des indicateurs qu’elle définit.

Ces instruments d’aide à la gestion, à la décision et à la prévision sont de plus en plus utilisés au sein des bibliothèques étrangères.

La démarche consiste à mettre en place une politique d’évaluation de l’activité des services à partir d’une sélection d’indicateurs choisis exclusivement au sein de la norme. Dans ce cas, les indicateurs sont regroupés en trois grands chapitres : « opinion des usagers », « fourniture de documents », et « services internes ». Il faut noter que des secteurs comme la formation des usagers, la promotion des services ou l’emploi des ressources humaines ne sont pas traités par la norme.

1.3 Moyens et mise en œuvre de la démarche :

La démarche de ce scénario peut être qualifiée de « verticale » puisqu’elle s’inscrit dans l’organisation hiérarchique de la BU. Le choix des indicateurs, la collecte des données, l’analyse des résultats sont initiés et pris en charge par moi-même en ma qualité de conservateur et d’ex-directeur de cette bibliothèque. C’est une démarche centralisée qui

consiste à solliciter les différents services pour obtenir des informations.

Une telle mission demande une bonne maîtrise de la démarche d'évaluation et nécessite une parfaite connaissance des bibliothèques.

1.4 Impact :

1.4.1Effets attendus :

- Possibilité de mettre en place une stratégie d'établissement à travers la démarche du tableau de bord.
- Rationalisation et harmonisation de la gestion des services.
- Les éléments d'information sur l'activité de la BU obtenus dans un scénario sont par définition, normalisés, dés lors, la comparaison avec d'autres bibliothèques sera aisée.

1.4.2 Risques et faiblesses :

- La démarche peut être ressentie comme un contrôle, une ingérence de la nouvelle direction de la BU et susciter une certaine réticence.
- A l'image des enquêtes règlementaires, le personnel risque de ne pas sentir impliqué dans le processus.
- Certains pans de l'activité ne sont pas couverts, ou de manière très sommaire, par la norme : formation, consultation de la documentation électronique.

1 Approche participative: Scénario 02 :

1.1 Objectif :

Construction d'un tableau de bord à partir des pratiques existantes.

1.2 Description :

- **Pratiques existantes :**

An cours de notre démarche projet, nous avons pu constater que le relevé de statistiques était une pratique très peu courante au sein de la BU.

- **Besoins exprimés :**

Les entretiens que nous avons menés ont permis de mettre en évidence des besoins spécifique aux services en matière d'évaluation

  - Avoir une meilleure lisibilité dans son propre travail.
  - Permettre une reconnaissance du travail effectué.
  - Disposer d'outils efficaces afin d'améliorer les services fournis aux usagers.
  - Faciliter la communication entre le personnel.
  - Permettre l'homogénéisation des pratiques.

- **Tableau de bord :**

La démarche proposée dans ce scénario s'appuie fortement sur les pratiques existantes et sur les qualités du personnel de la bibliothèque. Dans ce cas précis, le tableau de bord permettra d'utiliser et de dépasser les pratiques existantes.

1.3 Moyen et mise en œuvre de la démarche :

1.3.1 Elaboration des objectifs et indicateurs :

Les moyens adaptés à la mise en place du projet sont pour une partie, déjà disponibles. Pour certains indicateurs, le recueil de données s'effectue par des enquêtes ponctuelles. Chaque indicateur doit avoir un objectif explicite, défini en fonction des aspect à évaluer : services, utilisation des ressources, satisfaction des usagers.

1.3.2 La formation :

La mobilisation et sensibilisation du personnel à la démarche d'évaluation rendent plus efficace sa mise en œuvre. Une formation à cette problématique doit être envisagée pour au moins une partie des services.

1.4 Impacts :

- **L'évaluation comme outil de changement :**
  - La démarche proposée dans ce scénario exige une forte implication des personnels.
  - La démarche favorise les échanges interpersonnels et interservices avec une logique plus transversale que hiérarchique.
  - Le tableau de bord est un outil de communication interne entre les personnels qui travaillent sur des objectifs communs mais aussi la direction et les personnels.

- **L'évaluation comme outil d'une stratégie d'établissement :**
  - Les indicateurs proposés et alimentés par les services permettent

de donner une photographie exacte de la bibliothèque à sa direction. Cette dernière dispose d'un outil permettant la définition de priorités et buts à atteindre et d'entrer pleinement dans une logique d'évaluation.

- La communication externe vis-à-vis des tutelles s'appuie ainsi sur une base solide pour justifier et légitimer les demandes et les moyens utilisés.
- La définition d'objectifs clairement définis par et pour l'ensemble de l'établissement et un facteur de motivation dans le travail.

Dans le scénario 2, il est question d'une démarche fondée sur les pratiques existantes. Il s'agit alors pour nous de choisir des indicateurs à partir des pratiques déjà en cours à la bibliothèque. Il fallait donc recenser toutes les statistiques produites par les différents services et les mettre en correspondance avec des indicateurs. L'absence de statistiques et de pratiques d'évaluation nous a contraint à opter pour le scénario 1. nous avons procédé à une sélection d'indicateurs à partir de la norme ISO 11620. Ce choix s'est fait selon plusieurs axes : perspective de mise en place de la démarche d'évaluation par un choix d'indicateurs les plus représentatifs du fonctionnement des différents services, comme l'indique le tableau ci-après :

Service activité ou caractéristique mesurée	Indicateur de performance
Opinion des usagers	- Satisfaction des usagers
Fourniture et prêt des documents	-Taux d'utilisation des documents -Prêt par personne de la population à desservir -Pourcentage du fonds en prêt -Pourcentage du fonds non utilisé -Consultation sur place par personne de la population à desservir -Entrée à la bibliothèque par personne de la population à desservir -Prêt par agent -Pourcentage du personnel affecté au service public par rapport à l'effectif total -Disponibilité des titres
Recherche de documents	-Disponibilité des titres demandés -Délai de recherche médian des documents en accès direct -Délai de recherche médian des documents en magasin
Fourniture de documents provenant de sources externes	-Délai de prêt entre bibliothèque
Acquisition de documents	-Délai d'acquisition médian des documents
Traitement des documents	-Délai de traitement médian des documents

Installations	-Disponibilité des installations -Taux d'utilisation des installations -Taux d'occupation des places assises -Disponibilité des systèmes informatisés
Recherche d'informations	-Taux de succès de la recherche par titre dans le catalogue - Taux de succès de la recherche par sujet dans le catalogue -Pourcentage de sessions de consultation à distance du catalogue interrogeable en ligne
Potentiel et développement	-Nombre de sessions de formation aux nouvelles technologies suivies par agent -Pourcentage du personnel de la bibliothèque affecté à la fourniture et au développement des services électroniques.

TABLEAU 6 : liste des indicateurs sélectionnes de la norme ISO 11620.

. Source : Norme ISO 11620

Par ailleurs, dans notre démarche, nous avions décidé de laisser de coté l'aspect statistique et de ne pas faire d'enquêtes de terrain. Notre choix d'indicateurs s'est inscrit dans la mise en place d'une pratique de l'évaluation dans la perspective d'une recherche plus élargie au sein des bibliothèques universitaires Algériennes.

Pour construire notre tableau de bord, nous avons choisi la méthode MICMAC de LIPSOR (Laboratoire d'investigation en prospective stratégie et organisation) du CNAM (Conservation National des Arts et Métiers / France).

Cette méthode permet de se poser les bonnes questions et d'identifier les variables clés. Dans notre cas, les variables représentent les indicateurs de performance.

2.5 La méthode Micmac :

Identification des variables :

2.5.1 Buts de la méthode :

L'analyse structurelle est avant tout un outil de structuration des idées. Elle offre la possibilité de décrire un système à l'aide d'une matrice mettant en relation tous ses éléments constitutifs. En étudiant ces relations, la méthode permet de faire apparaître les variables essentielles à l'évolution du système. Il est possible de l'utiliser seule (comme aide à la réflexion et/ou à la décision), ou de l'intégrer dans une démarche prospective plus complète (scénario).

On ne traite ici que l'analyse structurelle prévisionnelle. L'analyse structurelle décisionnelle utilisée comme outil de représentation des jeux d'acteurs est très bien exposé dans le livre de P.F. Tenière-Buchot

« L'ABC du pouvoir », Edition d'Organisation (1988).

La méthode Micmac Prospective a été conçue par Michel GODET. L'utilisateur de ce programme pourra se référer à son manuel de perspective stratégique « L'art et la méthode » Tome II - Editions Dunod 2001.

2.5.2 Description de la méthode :

Phase1 : recensement des variables :

La première étape consiste à recenser l'ensemble des variables caractérisant le système étudié (variables externes autant qu'internes) ; il convient lors de cette phase d'être plus exhaustif possible, et de n'exclure, a priori, aucune voie de recherche. Outre les réunions de réflexion collective et les « brainstormings », il est souhaitable de nourrir la collecte des variables par des entretiens non directifs auprès de représentants d'acteurs présumés du système étudié. L'explication détaillée des variables est indispensable : elle permettra un meilleur repérage des relations entre ces variables dans la suite de l'analyse. On obtient finalement une liste homogène de variables internes et externes au système considéré ; l'expérience montre que cette liste ne doit pas dépasser 70 à 80 variables.

Phase 2 : description des relations entre variables :

Dans une vision systémique, une variable n'existe que par son issu relationnel avec les autres variables. Aussi, l'analyse structurelle s'attache-t-elle à mettre en relation les variables dans un tableau à double entrée (relations directes).

Ce remplissage de la matrice est en générale qualitatif : 0 s'il n'existe pas de relation entre les variables i et j, et 1 dans le cas contraire. Il est

toutefois possible de pondérer les intensités des relations (0 = nulle, 1 = moyenne, 3 = forte, P = potentielle).

Cette phase de remplissage aide à se poser pour N variables N x N questions (prés de 5000 pour 70 variables), dont certaines auraient été éludées faute d'une réflexion aussi systémique et exhaustive. Cette procédure d'interrogation permet, non seulement d'éviter des erreurs, mais aussi d'ordonner et de classer les idées, en créant un langage commun au sein du groupe ; elle permet également de redéfinir les variables et donc d'affiner l'analyse du système.

Phase 3 : identification des variables clés :

Cette dernière phase consiste à identifier les variables clés, d'abord grâce à un classement direct (facile à réaliser), puis grâce à un classement indirect.

- **Classement direct :**

Le total des liaisons en ligne indique l'importance de l'influence d'une variable sur l'ensemble du système (niveau de motricité directe). Le total colonne indique le degré de dépendance d'une variable (niveau de dépendance directe).

- **Classement indirect :**

On décèle les variables cachées, grâce à un programme de multiplication matricielle appliquée à un classement indirect. Ce programme permet d'étudier la diffusion des impacts par les chemins et les boucles de rétroactions, et par conséquent de hiérarchiser les variables ; par ordre d'influence, en tenant compte du nombre de chemins et de boucles de longueur 1,2,… n arrivant sur chaque variable.

Le classement devient stable en générale à partir d'une multiplication d'ordre 3,4 ou 5.

- **Classement direct potentiel :**

C'est un classement direct qui tient compte des relations potentielles (c'est-à-dire inexistantes aujourd'hui mais que l'évolution du système rend probables ou tout au moins possibles dans un avenir plus au moins lointain).

- **Classement indirect potentiel :**

C'est un classement indirect qui tient compte des relations potentielles.
La comparaison des résultats (classement direct, indirect et potentiel) permet bien sûr de confirmer l'importance de certaines variables, mais également de dévoiler certaines variables qui, du fait de leurs actions indirectes, jouent un rôle prépondérant (et que le classement direct ne permettait pas de déceler). La comparaison de la hiérarchie des variables, dans les différents classements est alors riche d'enseignements.

2.5.3 Avantages de la méthode :

L'intérêt premier d'une telle analyse est de simuler la réflexion au sein du groupe et de faire réfléchir à des aspects 'contre-intuitifs' du comportement d'un système.
Il est clair qu'il n'y a pas de lecture unique et « officielle » des résultats de Micmac, et qu'il convient au groupe de faire avancer la réflexion avec de nouvelles interprétations (c'est généralement l'objet de l'étape suivante de la méthode des scénarii).

2.5.4 Limites de la méthode :

Elles concernent en premier lieu le caractère subjectif de la liste des variables élaborée lors de la première phase, tout comme celui des relations entre les variables, d'où l'intérêt d'entretiens avec des acteurs du système.
En outre, la matrice contient des relations d'intensités très différentes dont il faut tenir compte lors du traitement. Enfin, il faut tester la sensibilité des résultats à une variation des données d'entrée car ces résultats ne doivent jamais être pris au pied de la lettre mais seulement faire réfléchir.

Conclusion :

L'analyse structurelle est un outil adapté pour une réflexion globale sur un secteur déterminé. Si 80% des résultats obtenus sont évidents et confirment l'intuition première, ils permettent surtout de mettre en exergue les 20% de résultats 'contre-intuitifs'.

CHAPITRE 3

Analyse et interprétation des résultats

- Méthodologie
- Influences directes
- Influences indirectes
- Tableau de bord

CHAPITRE 3
Analyse et interprétation des résultats

3.1 Méthodologie

Il s'agit dans notre cas de remplir une matrice de comparaison de manière qualitative, c'est la méthode de comparaison par paire ou méthode d'aide à la décision puisqu'elle permet d'aboutir à une pondération de critère. Le principe de base consiste à comparer les éléments (indicateurs) selon leur importance relative au regard d'un seul critère. En croisant ces éléments les uns par rapport aux autres, les comparaison binaires forment une matrice dite comparaison par paire qu'est une matrice du fait que les éléments des lignes sont les mêmes que ceux des colonnes.

La matrice des influences directes a été remplie suite à des entretiens semi directifs effectués avec :

- les anciens responsables de la bibliothèque universitaire de Bejaia.
- Le Personnel de la B.U et un échantillon d'usagers composé d'enseignants et d'enseignants chercheurs.
- Etudiants de graduation et de Post graduation ainsi que des travailleurs.

Les indicateurs sont placés dans la matrice de façon très aléatoire. Ainsi, l'objet de ce travail sera la conception d'un tableau de bord sous forme de hiérarchisation des indicateurs selon leurs influences et leurs dépendances.

Dans la méthode MICMAC que nous avons cité dans le chapitre précédent, les indicateurs de performance sont appelés « Variable ». A cet effet, nous parlerons tout au long de ce chapitre de variables.

Les indicateurs qui ont été choisis et qui sont au nombre de **25** ont été sélectionnés de la norme **ISO 11620** non parce qu'ils sont les plus

performants mais parce qu'ils couvrent l'ensemble des services et des activités de la bibliothèque (voir fiches descriptives en annexe 2).

La méthode de la construction de la matrice des influences directes consiste à faire une pondération variant entre **0** et **3**, c'est-à-dire : **0** quand l'influence est nulle, **1** quand l'influence est faible, 2 quand l'influence est moyenne, enfin **3** quand l'influence est forte.
Il est à noter que **IND** représente l'intitulé court de la variable suivie des chiffres **1** à **25** indiquant leur position dans la matrice

3.1.1 Liste des variables :

1. satisfaction des usagers (IND1)
2. Taux d'utilisation des documents (IND2)
3. Prêt par personne de la population à desservir (IND3)
4. Pourcentage du fonds en prêt (IND4)
5. Pourcentage du fonds non utilisé (IND5)
6. Consultation sur place par personne de la population à desservir (IND6)
7. Entrées à la bibliothèque par personne de la population à desservir (IND7)
8. Prêt par agent (IND8)
9. Pourcentage du personnel affecté au service public par rapport à l'effectif total (IND9)
10. Disponibilité des titres (IND10)
11. Disponibilité des titres demandés (IND11)
12. Délai de recherche médian des documents en accès directe (IND12)
13. Délai de recherche médian des documents en magasin (IND13)
14. Délai de prêt entre bibliothèques (IND14)
15. Délai d'acquisition médian des documents (IND15)
16. Délai de traitement médian des documents (IND16)
17. Disponibilité des installations (IND17)
18. Taux d'utilisation des installations (IND18)
19. Taux d'occupation des places assises (IND19)
20. Disponibilité des systèmes informatisés (IND20)
21. Taux de succès de la recherche par titres dans le catalogue (IND21)
22. Taux de succès de la recherche par sujet dans le catalogue (IND22)
23. Pourcentage de sessions de consultation à distance du catalogue en ligne (IND23)
24. Nombre de sessions de formation aux nouvelles technologies de l'information suivies par agent (IND24)
25. Pourcentage du personnel de la bibliothèque affecté à la fourniture et au développement des services électroniques (IND25)

3.2 Influences directes

3.2.1 Matrice des influences directes (MID)

MATRICE DES INFLUENCES DIRECTES

	1 : IND1	2 : IND2	3 : IND3	4 : IND4	5 : IND5	6 : IND6	7 : IND7	8 : IND8	9 : IND9	10 : IND10	11 : IND11	12 : IND12	13 : IND13	14 : IND14	15 : IND15	16 : IND16	17 : IND17	18 : IND18	19 : IND19	20 : IND20	21 : IND21	22 : IND22	23 : IND23	24 : IND24	25 : IND25
1 : IND1	0	3	3	1	0	1	2	1	2	2	2	2	2	0	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	1
2 : IND2	3	0	3	3	1	3	1	3	2	3	3	3	3	0	0	0	1	1	2	3	0	0	0	2	2
3 : IND3	3	3	0	3	0	3	2	3	2	3	3	3	3	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0	2	2
4 : IND4	2	3	3	0	3	3	1	3	3	3	3	0	0	0	0	1	0	0	3	2	3	3	0	1	2
5 : IND5	1	0	0	1	0	0	0	3	1	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0
6 : IND6	1	3	2	1	0	0	2	3	2	1	1	0	0	0	0	0	3	3	3	2	1	1	0	1	2
7 : IND7	2	1	2	1	0	2	0	2	3	2	2	2	2	0	1	1	2	2	3	2	0	0	3	2	2
8 : IND8	3	3	3	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	3	0	0	0	2	2
9 : IND9	3	3	3	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	2
10 : IND10	2	3	3	3	0	3	2	3	2	0	3	0	0	0	0	0	2	1	3	3	3	3	1	1	1
11 : IND11	3	3	3	3	0	3	0	3	1	3	0	0	0	0	0	0	2	1	3	3	3	3	1	1	1
12 : IND12	3	3	3	0	0	3	1	3	0	3	3	0	3	0	0	0	2	2	3	0	0	0	0	0	0
13 : IND13	3	3	3	0	0	3	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	2	2	3	0	0	0	0	0	0
14 : IND14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15 : IND15	1	1	2	1	0	1	1	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	1	1
16 : IND16	1	1	3	3	0	2	2	3	1	3	1	0	0	0	0	0	0	0	2	3	3	3	0	1	1
17 : IND17	3	1	3	0	0	3	3	2	1	0	0	0	0	0	1	2	0	2	3	2	2	2	3	1	1
18 : IND18	2	2	3	0	0	2	2	1	0	0	0	0	0	0	1	2	3	0	3	1	0	0	1	0	0
19 : IND19	3	0	0	0	0	3	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	1	1	0	0	0
20 : IND20	3	3	3	0	0	2	3	3	3	0	0	0	0	0	3	3	1	2	2	0	3	3	3	3	3
21 : IND21	2	3	2	0	0	3	3	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0
22 : IND22	2	3	2	0	0	3	3	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23 : IND23	1	2	2	0	0	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24 : IND24	3	2	2	0	0	1	2	3	3	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	3
25 : IND25	1	1	1	0	0	1	2	0	2	0	0	0	0	0	2	2	1	2	0	0	3	3	3	3	0

Les influences sont notées de 0 à 3, avec la possibilité de signaler des influences potentielles :

0 : Pas d'influence
1 : Faible
2 : Moyenne
3 : Forte

La matrice d’influences directes (MID) décrit les relations d’influences directes entre les variables définissant le système.

3.2.2 Caractéristique de MID

Ce tableau présente le nombre de 0,1,2,3,4 de la matrice et affiche le taux de remplissage calculé en faisant le rapport entre le nombre de valeurs MID différentes de 0 et le nombre total d'éléments de la matrice.

INDICATEUR	VALEUR
Taille de la matrice	25
Nombre d'itérations	2
Nombre de zéros	303
Nombre de un	80
Nombre de deux	89
Nombre de trois	153
Nombre de P	0
Total	322
Taux de remplissage	51,52%

3.2.3 sommes des lignes et colonnes de MID

N°	VARIABLE	TOTAL DES LIGNES	TOTAL DES COLONNES
1	satisfaction des usagers	48	51
2	Taux d'utilisation des documents	42	50
3	Prêt par personne de la population à desservir	40	54
4	Pourcentage du fonds en prêt	42	20
5	Pourcentage du fonds non utilisé	18	4
6	Consultation sur place par personne de la population à desservir	32	48
7	Entrées à la bibliothèque par personne de la population à desservir	39	40
8	Prêt par agent	24	53
9	Pourcentage du personnel affecté au service public par rapport à l'effectif total	18	37
10	Disponibilité des titres	42	32
11	Disponibilité des titres demandés	40	28
12	Délai de recherche médian des documents en accès directe	32	10
13	Délai de recherche médian des documents en magasin	34	13
14	Délai de prêt entre bibliothèques	0	0
15	Délai d'acquisition médian des documents	16	12
16	Délai de traitement médian des documents	33	14
17	Disponibilité des installations	35	26
18	Taux d'utilisation des installations	23	25
19	Taux d'occupation des places assises	18	40
20	Disponibilité des systèmes informatisés	46	34
21	Taux de succès de la recherche par titres dans le catalogue	20	27
22	Taux de succès de la recherche par sujet dans le catalogue	17	30
23	Pourcentage de sessions de consultation à distance du catalogue en ligne	9	18
24	Nombre de sessions de formation aux nouvelles technologies de l'information suivies par agent	22	25
25	Pourcentage du personnel de la bibliothèque affecté à la fourniture et au développement des services électroniques	27	26

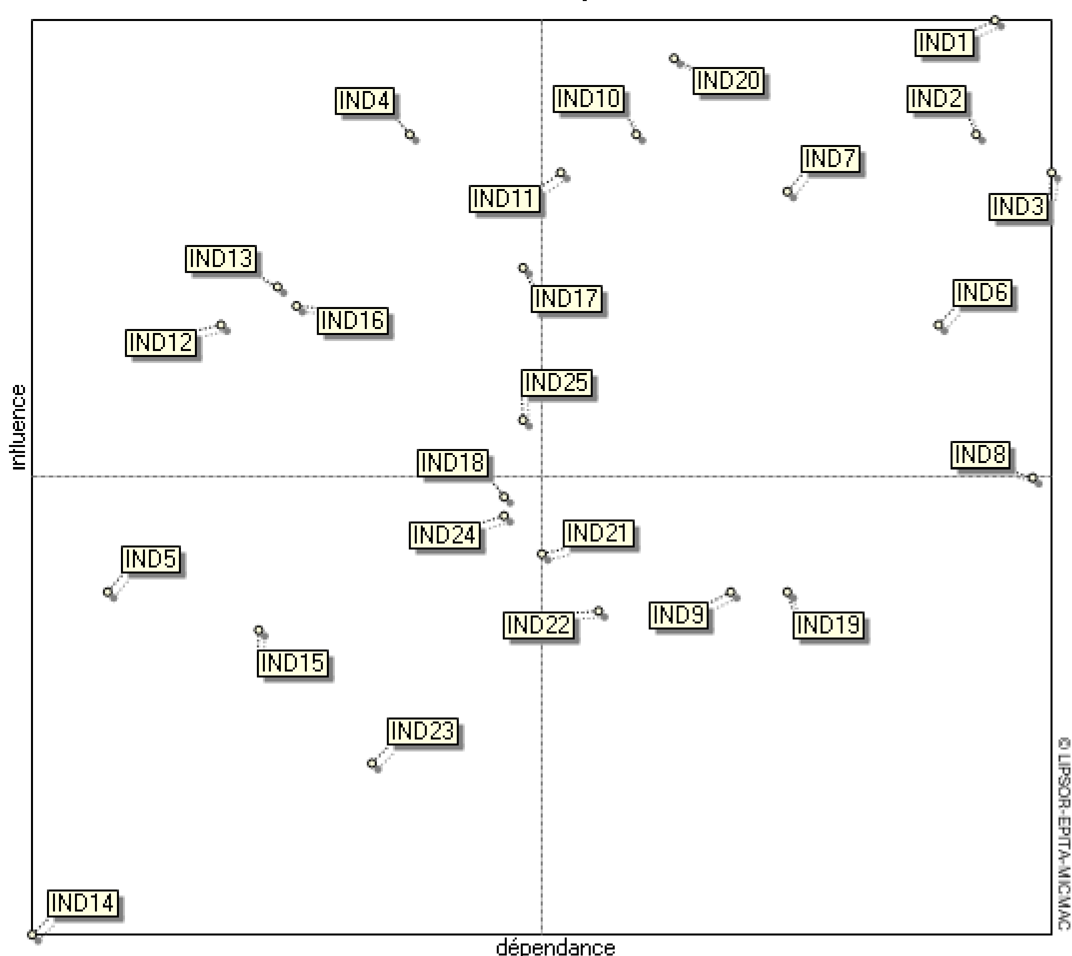
N°	Variable	Total des lignes	Total des colonnes
Totaux		717	717

Ce tableau nous renseigne sur les sommes en ligne et en colonnes de la matrice d'influence directes.

La ligne représente le degré d'influence d'une variable sur l'ensemble du système. Le système dans notre cas désigne la bibliothèque universitaire de Bejaia .

La colonne représente le degré de dépendance d'une variable de l'ensemble du système.

3.2.4 Plan des influences / dépendances directes



Nous constatons que les variables les plus influentes sur le système sont par ordre décroissant les suivantes :

1- Satisfaction des usagers.
2- Disponibilité des systèmes informatisés.
3- Taux d'utilisation des documents.
   - Pourcentage du fonds en prêt.
   - Disponibilité des titres.
4- Prêt par personne de la population à desservir
5- Entrées à la bibliothèque par personne de la population à desservir.
6- Disponibilité des installations.
7- Délai de recherche médian des documents en magasin.

Nous nous sommes arrêtés à Neuf variables parce qu'elles nous paraissent effectivement être les plus influentes. La satisfaction des usagers est au cœur des objectifs de la bibliothèque. Toute la stratégie de la bibliothèque se construit sur la base de cet élément.

Bien entendu, satisfaction des usagers est un terme générique qu'il faudrait définir, est-ce par rapport aux horaires d'ouverture ? au renseignement ? à l'utilisation des fonds ? ou à l'ensemble des activités de la bibliothèque.

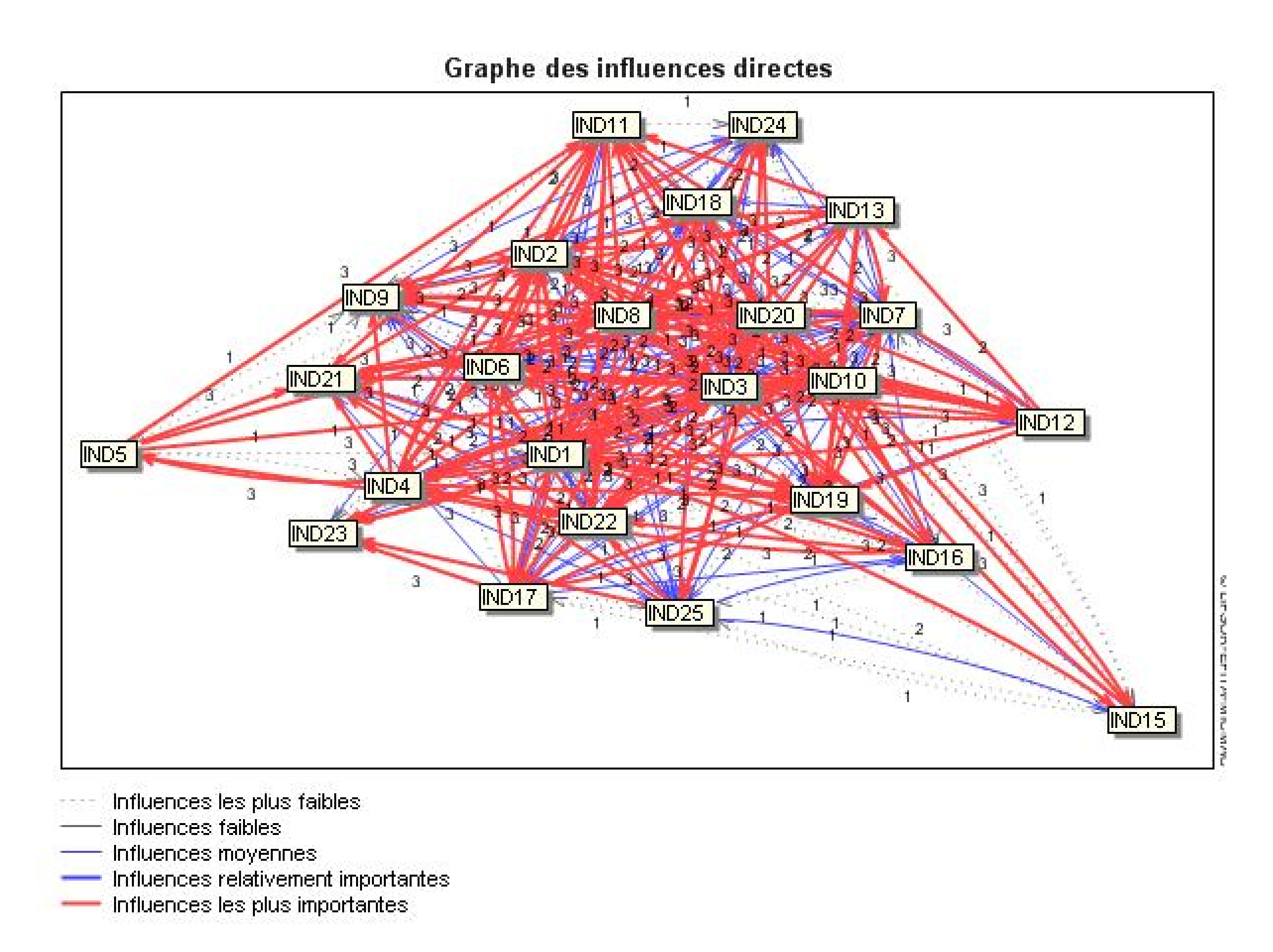
Par rapport à la dépendance des variables de l'ensemble du système, le classement est le suivant :

1- Prêt par personne de la population à desservir
2- Prêt par agent.
3- Satisfaction des usagers.
4- Taux d'utilisation des documents.
5- Consultation sur place par personne de la population à desservir.
6- Entrée à la bibliothèque par personne de la population à desservir
7- Taux d'occupation des places assises.

8- Pourcentage du personnel affecté au service public par rapport à l'effectif.
9- Disponibilité des systèmes informatisés.

Contrairement à l'ordre des influences, la satisfaction des usagers se retrouve en 3 eme position. C'est tout à fait évident, car la satisfaction des usagers dépend des autres variables du système.

3.2.5 Graphe des influences directes :



Ce graphe reproduit fidèlement le total des lignes représentant le taux d'influence des variables sur l'ensemble du système. La satisfaction des usagers et la disponibilité des systèmes informatisés sont les variables à des fort taux d'influence. Il est tout à fait clair que la disponibilité des systèmes informatisés, joue un rôle important dans une bibliothèque

universitaire. C’est un élément facilitateur intervenant dans l’ensemble des services.

3.3 Influences indirectes :

3.3.1 Matrice des influences indirectes (MII) :

	1 : IND1	2 : IND2	3 : IND3	4 : IND4	5 : IND5	6 : IND6	7 : IND7	8 : IND8	9 : IND9	10 : IND10	11 : IND11	12 : IND12	13 : IND13	14 : IND14	15 : IND15	16 : IND16	17 : IND17	18 : IND18	19 : IND19	20 : IND20	21 : IND21	22 : IND22	23 : IND23	24 : IND24	25 : IND25
1 : IND1	3087	3121	3169	1352	230	2795	2328	3032	2538	1702	1650	1010	1076	0	878	967	1852	1724	2628	2424	1428	1566	1263	1881	1907
2 : IND2	3163	3033	3190	1341	211	2884	2398	3046	2388	1634	1520	940	991	0	831	933	1768	1634	2482	2353	1424	1598	1208	1803	1817
3 : IND3	3106	2988	3102	1295	200	2814	2354	2981	2320	1595	1489	898	955	0	816	922	1720	1592	2430	2279	1408	1567	1179	1754	1769
4 : IND4	2819	2828	2908	1116	234	2545	2100	2745	2244	1460	1396	838	910	0	780	867	1552	1492	2275	2085	1253	1409	1100	1654	1698
5 : IND5	1202	1175	1179	520	111	1077	902	1195	983	627	613	442	448	0	329	360	643	631	940	919	504	573	447	750	772
6 : IND6	2137	2142	2214	875	132	1916	1694	2109	1690	1182	1082	664	727	0	645	700	1242	1201	1744	1600	974	1070	882	1275	1299
7 : IND7	2536	2465	2578	1101	173	2312	1948	2454	2001	1366	1284	840	879	0	722	805	1458	1366	2080	1963	1127	1256	1039	1514	1528
8 : IND8	1740	1726	1836	697	114	1566	1332	1686	1357	991	887	496	568	0	498	540	968	944	1405	1283	776	854	694	1008	1025
9 : IND9	1431	1385	1471	547	105	1276	1058	1388	1072	791	723	365	437	0	403	437	772	756	1117	968	665	713	549	805	824
10 : IND10	2892	2848	2957	1199	197	2582	2193	2825	2294	1556	1481	904	982	0	821	895	1652	1581	2329	2162	1296	1428	1148	1730	1745
11 : IND11	2818	2738	2860	1167	192	2519	2093	2758	2209	1542	1409	882	954	0	776	850	1580	1515	2249	2091	1234	1372	1112	1671	1694
12 : IND12	2522	2418	2534	987	199	2302	1912	2426	1914	1295	1231	692	770	0	699	809	1455	1370	2081	1801	1207	1309	1021	1417	1457
13 : IND13	2578	2491	2594	976	207	2334	1994	2469	1986	1328	1256	700	790	0	749	847	1447	1410	2086	1798	1239	1341	1039	1464	1500
14 : IND14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15 : IND15	1401	1374	1429	537	112	1274	1063	1365	1055	732	650	361	400	0	356	395	730	703	1047	976	632	722	503	777	797
16 : IND16	2351	2301	2394	965	170	2081	1730	2299	1848	1253	1163	732	786	0	646	701	1310	1260	1845	1740	1030	1147	908	1408	1423
17 : IND17	2237	2142	2292	918	157	2009	1665	2147	1744	1218	1142	693	765	0	625	695	1254	1218	1832	1668	973	1054	911	1321	1345
18 : IND18	1682	1678	1739	640	121	1531	1298	1642	1314	885	841	432	501	0	485	542	984	933	1395	1177	810	882	693	950	977
19 : IND19	1309	1184	1285	524	67	1185	1029	1211	941	675	597	384	420	0	351	397	702	673	997	925	548	593	505	730	737
20 : IND20	2756	2723	2823	1170	203	2455	2036	2685	2226	1535	1475	892	982	0	804	872	1563	1518	2293	2084	1234	1324	1129	1684	1717
21 : IND21	1518	1427	1509	581	114	1320	1075	1416	1153	808	772	406	481	0	428	472	857	835	1227	1040	712	733	591	871	885
22 : IND22	1410	1319	1392	512	105	1239	1024	1311	1039	724	688	331	406	0	401	445	776	760	1107	911	691	712	546	778	789
23 : IND23	803	777	813	289	65	709	575	763	600	432	412	165	219	0	218	242	462	447	657	516	412	421	302	430	444
24 : IND24	1544	1462	1555	623	103	1384	1192	1498	1155	844	770	424	490	0	441	473	805	818	1192	1061	715	763	590	862	904
25 : IND25	1447	1431	1470	674	110	1276	1023	1384	1231	851	831	555	591	0	418	451	857	816	1255	1199	619	652	603	957	946

Les valeurs représentent le taux d'influences indirectes

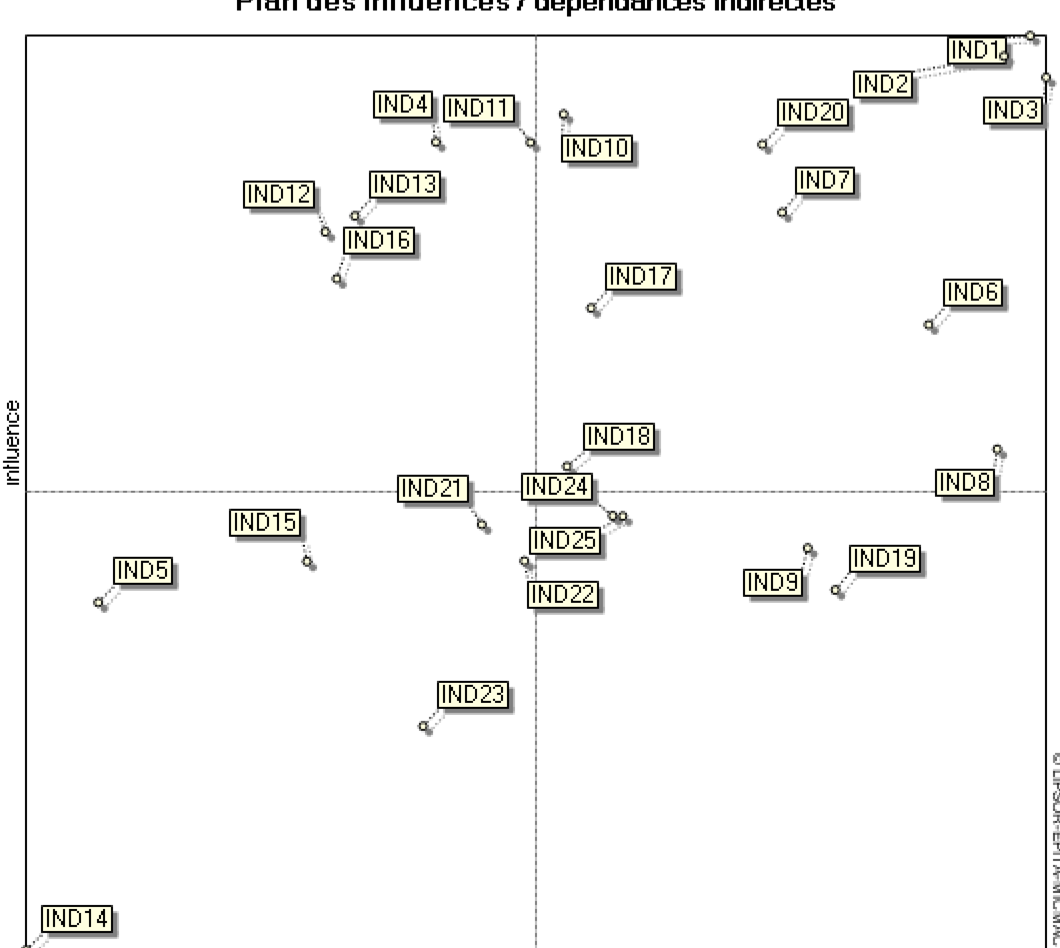
La Matrice des Influences Indirectes (MII) correspond à la Matrice des Influences Directes (MID) élevée en puissance, par itérations successives. A partir de cette matrice, un nouveau classement des variables met en valeur les variables les plus importantes du système. En effet, on décèle les variables cachées, grâce à un programme de multiplication matricielle appliquée à un classement indirect. Ce programme permet d'étudier la diffusion des impacts par les chemins et les boucles de rétroaction, et par conséquent de hiérarchiser les variables: par ordre d'influence, en tenant compte du nombre de chemins et de boucles de longueur 1, 2, ...n issus de chaque variable; par ordre de dépendance, en tenant compte du nombre de chemins et de boucles de longueur 1, 2, ... n arrivant sur chaque variable. Le classement devient stable en général à partir d'une multiplication à l'ordre 3, 4 ou 5.
Cette matrice est générée automatiquement par le logiciel MICMAC.

3.3.2 Sommes des lignes et colonnes de MII :

N°	Variable	Total des lignes	Total des colonnes
1	satisfaction des usagers	45608	50489
2	Taux d'utilisation des documents	44590	49176
3	Prêt par personne de la population à desservir	43533	51293
4	Pourcentage du fonds en prêt	40308	20606
5	Pourcentage du fonds non utilisé	17342	3632
6	Consultation sur place par personne de la population à desservir	31196	45385
7	Entrées à la bibliothèque par personne de la population à desservir	36795	38016
8	Prêt par agent	24991	48835
9	Pourcentage du personnel affecté au service public par rapport à l'effectif total	20058	39302
10	Disponibilité des titres	41697	27026
11	Disponibilité des titres demandés	40285	25362
12	Délai de recherche médian des documents en accès directe	35828	15046
13	Délai de recherche médian des documents en magasin	36623	16528
14	Délai de prêt entre bibliothèques	0	0
15	Délai d'acquisition médian des documents	19391	14120
16	Délai de traitement médian des documents	33491	15617
17	Disponibilité des installations	32025	28409
18	Taux d'utilisation des installations	24132	27197
19	Taux d'occupation des places assises	17969	40693
20	Disponibilité des systèmes informatisés	40183	37023
21	Taux de succès de la recherche par titres dans le catalogue	21231	22911
22	Taux de succès de la recherche par sujet dans le catalogue	19416	25059
23	Pourcentage de sessions de consultation à distance du catalogue en ligne	11173	19962
24	Nombre de sessions de formation aux nouvelles technologies de l'information suivies par agent	21668	29494
25	Pourcentage du personnel de la bibliothèque affecté à la fourniture et au développement des services électroniques	21647	29999
	Totaux	717	717

Comme nous l’avions signalé précédemment, le total des lignes représente le taux d’influence des variables sur le système et le total des colonnes, le taux de dépendance de chaque variable de l’ensemble du système.

3.3.3 Plan des influences/ dépendances indirectes :



Il nous permet de faire un classement par ordre d’influences et par ordre de dépendances.

Les variables les plus influentes indirectement sur le système sont par ordre décroissant :

1. satisfaction des usagers.
2. taux d’utilisation des documents
3. prêt par personne de la population à desservir.

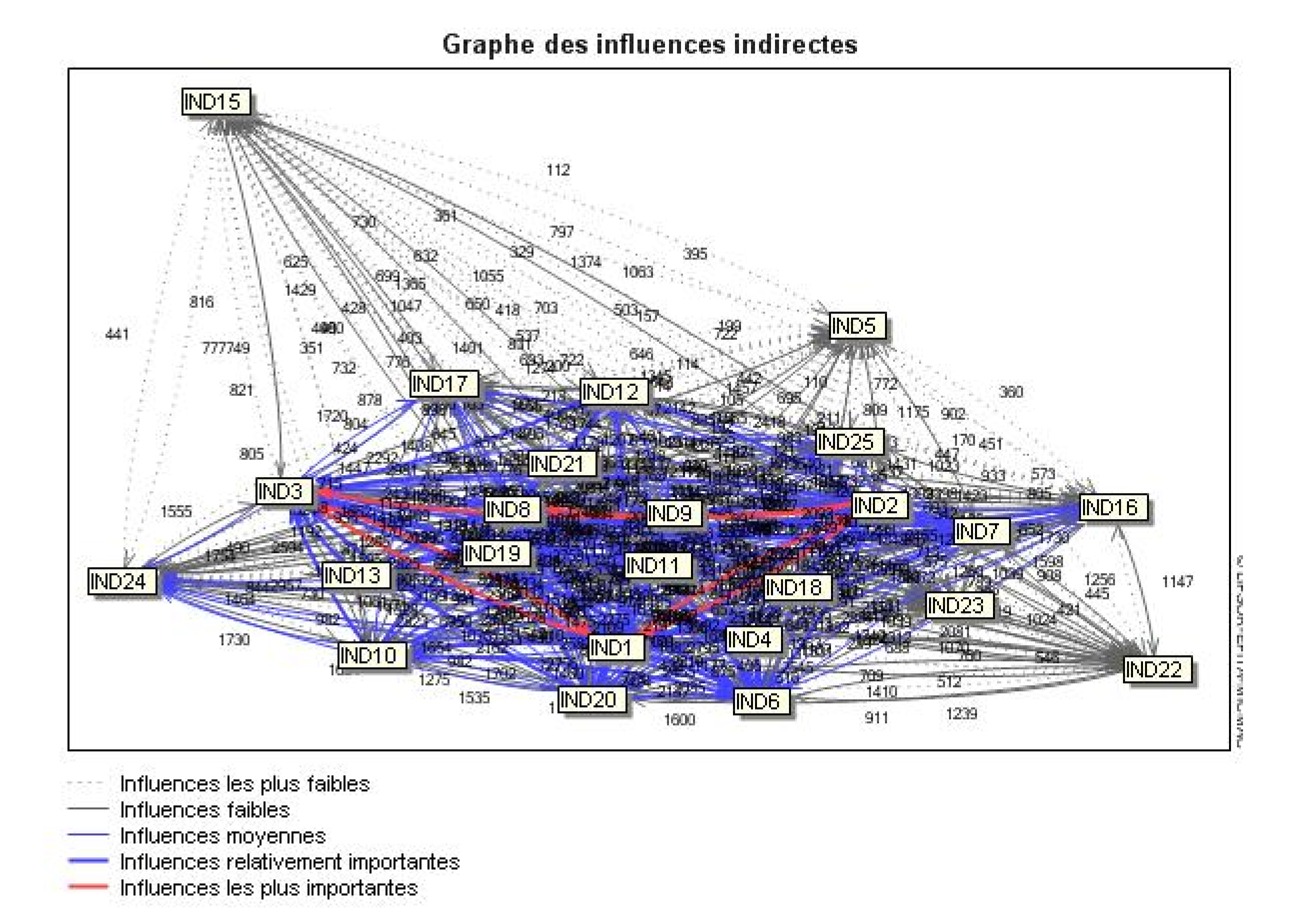
4. disponibilité des titres.
5. pourcentages du fonds en prêt.
6. disponibilité des titres demandés
7. disponibilité des systèmes informatisés.
8. entrées à la bibliothèque par personne de la population à desservir.
9. délai de recherche médian des documents en magasin.

Il n' y a presque pas d'écart entre les influences directes et les influences indirectes

Quelques petits changements interviennent dans le cas des dépendances :

1. prêt par personne de la population à desservir
2. satisfaction des usagers
3. taux d'utilisation des documents
4. prêt par agent
5. consultation sur place par personne de la population à desservir
6. taux d'occupation des places assises
7. pourcentage du personnel affecté au service public par rapport à l'effectif total
8. entrées à la bibliothèque par personne de la population à desservir
9. disponibilité des systèmes informatisés.

3.3.4 Graphe des influences indirectes



Ce graphe est déterminé à partir de la matrice d'influence indirectes MII. Il est la représentation graphique des résultats de la matrice MII. Il ressort de ce graphe que les variables dont les influences sont les plus importantes sont IND 1, IND 2, IND 3, IND 10, IND 4 et IND 20.

3.4 Tableau de bord :

3.4.1 Classement des variables selon leurs influences directes et indirectes

Classements des variables selon leurs i

Rang	Variable	Variable
1	1 - IND1	1 - IND1
2	20 - IND20	2 - IND2
3	2 - IND2	3 - IND3
4	4 - IND4	10 - IND10
5	10 - IND10	4 - IND4
6	3 - IND3	11 - IND11
7	11 - IND11	20 - IND20
8	7 - IND7	7 - IND7
9	17 - IND17	13 - IND13
10	13 - IND13	12 - IND12
11	16 - IND16	16 - IND16
12	6 - IND6	17 - IND17
13	12 - IND12	6 - IND6
14	25 - IND25	8 - IND8
15	8 - IND8	18 - IND18
16	18 - IND18	24 - IND24
17	24 - IND24	25 - IND25
18	21 - IND21	21 - IND21
19	5 - IND5	9 - IND9
20	9 - IND9	22 - IND22
21	19 - IND19	15 - IND15
22	22 - IND22	19 - IND19
23	15 - IND15	5 - IND5
24	23 - IND23	23 - IND23
25	14 - IND14	14 - IND14

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

3.4.2 Classement des variables selon leurs dépendances directes et indirectes.

Classement par dépendance

Rang	Variable	Variable
1	3 - IND3	3 - IND3
2	8 - IND8	1 - IND1
3	1 - IND1	2 - IND2
4	2 - IND2	8 - IND8
5	6 - IND6	6 - IND6
6	7 - IND7	19 - IND19
7	19 - IND19	9 - IND9
8	9 - IND9	7 - IND7
9	20 - IND20	20 - IND20
10	10 - IND10	25 - IND25
11	22 - IND22	24 - IND24
12	11 - IND11	17 - IND17
13	21 - IND21	18 - IND18
14	17 - IND17	10 - IND10
15	25 - IND25	11 - IND11
16	18 - IND18	22 - IND22
17	24 - IND24	21 - IND21
18	4 - IND4	4 - IND4
19	23 - IND23	23 - IND23
20	16 - IND16	13 - IND13
21	13 - IND13	16 - IND16
22	15 - IND15	12 - IND12
23	12 - IND12	15 - IND15
24	5 - IND5	5 - IND5
25	14 - IND14	14 - IND14

Les variables sont classées par ordre décroissant c'est à dire, de la variable la plus influente qui est la satisfaction des usagers à la variable qui a le taux d'influence nul à savoir le prêt entre bibliothèques. C'est tout a fait évident, car la satisfaction des usagers est la raison d'être de la bibliothèque quant au prêt entre bibliothèques, il n'existe pas.

CONCLUSION

Conclusion Générale

Notre but est de trouver des outils permettant de quantifier de façon rigoureuse notre activité, afin de légitimer et d'adopter au mieux nos choix documentaires dans le contexte d'un métier lié aux évolutions de la société de l'information.
Evaluer pour évoluer, être capable de mener une politique de projet, établir la priorité de gestion, mettre en œuvre les actions en conséquences et apprécier le travail accompli, voila nos ambitieux objectifs .

Lutter contre les idées reçues, et quelques fois colportées par les bibliothécaires eux même, le métier de bibliothécaire ne se résume pas à coller des gommettes et avoir une bonne côte de popularité grâce à nos sourires. Il est attendu de nous des compétences particulières en sciences de l'information et de la communication, en techniques documentaires et en pédagogie et de plus en plus en management des systèmes d'information.

L'élaboration d'indicateurs professionnels nous parait être un gage de savoir faire et de valorisation d'un travail essentiel mais s'il est bien fait, transparent aux yeux des utilisateurs. C'est aussi un moyen d'évaluer nos systèmes d'information, sans complaisance, de remettre nos pratiques en question, pour s'adapter au mieux aux évolutions de nos usagers.

Nous insistons sur le fait que ce tableau de bord et les indicateurs qui le composent ne sont en aucun cas des recettes à appliquer, et que cette démarche n'est pas un mode d'emploi pour créer ou manager une bibliothèque parfaite et uniforme.

Ce travail représente plutôt une démarche intellectuelle, offrant des points de repère et ne sont utilisables que s'ils sont adaptés à chaque situation. Nos perspectives de recherche restent, bien entendu, une enquête à grande échelle afin de rendre quantifiable cette méthode d'approche.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

Monographies

. ABBOT, Christine. Performance Measourement in library and information services. Londres: ASLIB, the association for information management, 1996.

. BERTALANFFY, L.V.Théorie générale des systèmes. Paris : Dunod, 1993.

. BERTRAND, Anne-Marie. Les bibliothèques. Nouv.éd.Paris : La découverte, 1998.

. BURSH, J.G, FILIX, R.S. Information systems: Theory and practice .USA: Hamilton, 1984.

. CALENGE, Bertrand. Accueillir, orienter, informer : l'organisation des services aux publics dans les bibliothèques. Paris : Electre-éditions du cercle de la librairie, 1996. (Bibliothèques).

. CALENGE, Bertrand. . Conduire une politique documentaire. Paris : Electre-éditions du cercle de la librairie, 1999.(Bibliothèques).

. CALENGE, Bertrand. Les politiques d'acquisition : constituer une collection dans une bibliothèque. Paris : Electre-éditions du cercle de la librairie, 1999. (Bibliothèques).

. CARBONNE, Pierre (Dir.). Construire des indicateurs et tableaux de bord. Paris : Tec et Doc ; Villeurbanne (Rhône) : Presses de l'Enssib, 2002 (la boite à outils).

. CHURCHMAN, C.W. Qu'est ce l'analyse par le système ?. Paris : Dunod, 1994.

. CRAWFORD, John. Evaluation of library and information services. Londres: ASUB, the association for information management, 1996 (The ASLIB Know How Series).

. DE ROSNEY, J. Le macroscope. Paris : seuil, 1975.

. GIAPPICONI, Thierry. Manuel théorique et pratique d'évaluation des bibliothèques et centres documentaires. Paris : Electre-éditions du cercle de la librairie, 2001. (Bibliothèques).

. GIAPPICONI, Thierry, CARBONE, Pierre. Management des bibliothèques: programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des bibliothèques de service public. Paris : Electre-éditions du cercle de la librairie, 1997. (Bibliothèques).

. HERNON, Peter. Service Quality in Academic Librairies. NJ : Alex Publishing corporation, 1995.

. HODGE, B, FLECK, R,A , HONES, CB. Management Informations Systems .USA: Reston, 1984.

. KING RESEARCH LTD. Keys to success: Performance indicators for public librairies: a Manuel of performance measures and indicators. Londres: HMSO, 1990.

. KUPIEC, Anne (Dir.). Bibliothèque et évaluation. Paris : Electre-éditions du cercle de la librairie, 1994. (Bibliothèques).

. LE MOIGNE, J.L. La théorie du système générale. Paris : P.U.F, 1977.

. MARTORY B., YVES D, MICHEL L., GRESPACH F. Economie d'entreprise. Paris : Nathan, 1993.

. MELESE J. L'approche systémique de l'organisation. Paris : Editions des organisations, 1990.

. MICHEL, Jean, SUTTER, Eric. Valeur et compétitivité de l'information documentaire. Paris : ADBS, 1998.

. MOORE , Nick , Measuring the performance of public libraries : a draft manual. – Paris: UNESCO, 1989.

. MOORE, NICK. Measuring the performance of public librairies: a draft manual. Paris: UNESCO, 1989.

. MULLER J. et SEPARI S. Economie d'entreprise, Paris :Dunod, 1993.

. OSBORNE, David, GAEBLER, Ted.-Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is transforming the public sector from School house, City Hall to pentagone.- Reading, MA : Addison-wesley.1992.

. OUKIL, M. , SALAH, M., BOUTINE, M. , LALLALI, A. Autonomie des entreprises publiques économiques. ALGER : OPU, 1994.

. OUKIL, M. , SALAH, M., BOUTINE, M. , LALLALI, A. Gestion et prise de décision dans le cadre de l’approche systémique. ALGER : OPU, 1994.

. PANADERO, Y., JUGLARET, F. , MOY, M., ARNAUD, C. Economie d’entreprise. Paris : Nathan, 1992.

. POLL, Roswittra, TE BOEKHORTS, Peter. Measuring Quality: International Guidelins for Performance measurement in Academic Libraries Munich; New Providence; Londres; Paris: saur, 1996, (IFLA Publications; 76).

. VAN HOUSE, Nancy. -Out put Measures for Public libraries: a Manuel of standardized Procedures.–Chicago, Londres: American Library Association, 1987.

. VAN HOUSE, Nancy, MC CLURE, Charles R.- Measuring Academic library performance : a Pratical Approach. –Chicago : American Library Association, 1990.

. ZANIER, Florence. L’élaboration d’un tableau de bord : comment évaluer un centre de documentation. Paris : ADBS, Association des professionnels de l’information et de la documentation, 1995.

Articles

. BENHAMOU, Françoise. Les modèles économiques du service public. Bulletin des bibliothèques de France, 2001, t.46, n°6.

. BERARD, Raymond. L'évaluation des compétences et des personnels dans les bibliothèques universitaires. Bulletin des bibliothèques de France, 2000, t.45, n°1.

. BERARD, Raymond. Les bibliothèques universitaires américaines : Exemple ou Modèle ? Bulletin des bibliothèques de France, 1998, t.43, n°6.

. BERTRAND, Anne-Marie. Légitimité professionnelles et modèles d'excellence : le bibliothécaire et l'usage, métiers et formation. Bulletin des bibliothèques de France, 1989, t.34, n°5.

. BLANC-MONTMAYEUR, Martine. Formation des usagers ou formation des bibliothécaires ? Bulletin des bibliothèques de France, 1999, t.44, n°1.

. CALLENGE, Bertrand. Les indicateurs de performance. Bulletin des bibliothèques de France, 1999, t.44, n°5.

. CARBONE, Pierre. Enquête statistique générale auprès des bibliothèques universitaires (ESGBU) : synthèse des résultats obtenus pour 1974.bulletin des bibliothèques de France, 1978, t.23, n°1,1978.

. CARBONE, Pierre. Evaluer la performance des bibliothèques : une nouvelle norme. Bulletin des bibliothèques de France, 1999, t.43, n°6, p40-45.

. CARBONE, Pierre. Statistiques et évaluation dans les bibliothèques universitaires française. Bulletin des bibliothèques de France, 1989, t.34, n°4.

. CARBONE, Pierre. Statistiques et évaluation dans les bibliothèques universitaires françaises. Bulletin des bibliothèques de France, 1989, t.34, n°4.

. CORVELLEC, Hervé. Evaluation des performances des bibliothèques : Tendances, faiblesses et perspectives. Bulletin des bibliothèques de France, 1990, t.35, n°6.

. DAUBIN-GUIMBERT, Claire. Gérer les moyens humains des bibliothèques : L'apport d'une enquête démographique. Bulletin des bibliothèques de France, 2001, t.46, n°6.

. DUCASSE, Roland. Evaluer pou évaluer. Bulletin des bibliothèques de F rance, 1985, t.30, n°2.

. DUPUY, Hubert. Les étudiants à la bibliothèque universitaire de Paris X : Pratiques documentaires, satisfaction et attentes. Bulletin des bibliothèques de France, 2006, t.51, n°2.

. DUVAl, Régine, Jay, Anne, VOLKOFF, Anne. L'autoformation à la bibliothèque publique d'information. Bulletin des bibliothèques de France, 2002, t.47, n°3.

. GAILLARD, Catherine. Tableau de bord à la bibliothèque de l'université Paris VI. Bulletin des bibliothèques de France, 1990, t.35, n°4.

. GIAPPICONI, Thierry. Construire des indicateurs et tableau de bord. Bulletin des bibliothèques de France, 2002, t.47, n°6.

. GIAPPICONI, Thierry. De la bibliothéconomie au management : Subordonner la gestion aux missions. Bulletin des bibliothèques de France.t.43, n°2.

. GIRARD-BILLON. Aline, GIAPPICONI, Thierry. L'évaluation dans les bibliothèques publiques françaises. Bulletin des bibliothèques de France, 1998, t.43, n°1.

. GIRARD-BILLON. Aline. Les bibliothèques à paris : une nouvelle approches des statistiques. Bulletin des bibliothèques de France, 200, t.45, n°1.

. GUIBAUD, Didier. Bibliothèque et évaluation. Bulletin des bibliothèques de France, 1994, t.39, n°6.

. LA PELERIE, François. L'évaluation d'une bibliothèque par la méthode de Kantor. Bulletin des bibliothèques de France, 1994, t.39, n°4.

. LE SAUX, Annie, CALLENGE, Bertrand. Bibliothèques et économie. Bulletin des bibliothèques de France, 1999, t.45, n°5.

. LE TOURNEAU, C. un système d'information géographique : Mise en œuvre dans le cadre d'une bibliothèque départementale .bulletin des bibliothèques de France.2000, t.45, n°6.

. MEYER, Anne, Collet, Anne- Christine. Renforcer la qualité de l'accueil dans les bibliothèques de lyon. Bulletin des bibliothèques de France, 1998, t.43, n°1.

. Noël, Elisabeth. La formations à l'information en bibliothèque universitaire : Enquête national 1997-1998. Bulletin des bibliothèques de France, 1999, t.44, n°1.

. PARRY, Julie. Bibliothécaires et universitaires : La situation au Royaume-Uni. Bulletin des bibliothèques de France, 2000, t.45, n°1.

. PEIGNET, Dominique. La bibliothèque ente mutation de l'offre et mutation de la demande. Bulletin des bibliothèques de France, 2001, t.46, n°4.

. PINARD, Joëlle, SAVARD, Réjeane. Enquête de satisfaction et de besoin de public à la médiathèque départementale de la Drôme. Bulletin des bibliothèques de France, 1996, t.41, n°6.

. RAMBHUJUN, Nardeosingh. Le Marketing des bibliothèques universitaires : Une approche théoriques. Bulletin des bibliothèques de France, 1983, t.28, n°5.

. RENOULT, Daniel. Du bon usage des tableaux de bord. Bulletin d'informations de l'association des bibliothécaires français, 1987, n°136.

. RENOULT, Daniel. Enquêtes de publics dans les bibliothèques universitaires : où en sommes nous ? Bulletin des bibliothèques de France, 2006, t.51, n°2.

. ROUMIEUX, Olivier. Gérald Grunberg: La BPI est la bibliothèque la plus ouverte de France Archimag, mars 2002, n°152.

. SIMONETTI, Eric. Les fonctions des personnels des bibliothèques universitaires: une enquête. Bulletin des bibliothèques de France, 1997, t43, n°1.

. STOLL, Mathieu, Blin, Frédéric. La formation des usagers dans l'enseignement supérieur : Etat des lieux et perspectives. Bulletin des bibliothèques de France, 2005, t.50, n°6.

. SUTTER, Eric. La démarche qualité en bibliothèque : Questions réponses. Bulletin des bibliothèques de France, 1998, t.43, n°1.

. THYS-CLEMENT, Françoise. La société de la connaissance : Le paradoxe de l'évolution des mission des bibliothèques universitaires .Bulletin des bibliothèques de France, 2001, t.46, n°6.

. VAN DOOREN, Bruno : Pour une analyse prospective des bibliothèques de recherche. Bulletin des bibliothèques de France, 2006, t.51, n°2.

. VAYSSADE, Claire et Guiton, Jamine .La démarche qualité à l'agence bibliographique nationale. Bulletin des bibliothèques de France, 1998, t.43, n°1.

Associations, organismes…

. ASSOCIATION DES DIRECTEURS DE LA DOCUMENTATION ET DES BIBLIOTHEQUES UNIVERSITAIRES. Acte du XXeme congrès de l'ADBU tenu à la bibliothèque universitaire de Nantes du 20 au 22 septembre 1990. Paris ADBU, 1991.

. BIBLIOTHEQUE NATIONALES DE France. Projet d'établissement 2001-2003. Paris : BNF, 2000.

. CONSEIL SUPERIEUR DES BIBLIOTHEQUES. Charte des bibliothèques, adoptée pas le conseil supérieur des bibliothèques le 7

novembre 1991, rapport du président pour l'année 1991. Paris : Association du conseil supérieur des bibliothèques, 1992.

. ISO (Association internationale de normalisation). Information et documentation : Indicateurs de performance des bibliothèques. ISO 11620, Genève : ISO, 1998.

.

Webliographie

. ARL. Ressources and links on performance Measures.
www.arl.org/stats/perfmeas/index.html (consulté le 23/03/06).

. EQUINOX. Library Performance Measurement and Quality Management systems, performance Indicators for Electronic Library Services.
http:// equinox.dcu.ie/reports/pilist.html. (Consulté le 20/04/2006).

. IFLANET. L'influence de la bibliothèque électronique sur le management des bibliothèques : expérience d'une bibliothèques d'université de technologie.
Hppt://www.ifla.org/iv/ifla66/papers/050-132f.html (consulté le 28/03/2006).

. OCLC. Collections de sujets pour bibliothèques universitaires.
Hppt:// www.oclc.org/ca/fr/ebooks/subjuctseto/academic.html (consulté le 03/04/2006).

. ADBU. Actes des congrès de l'ADBU et des journées d'études ; Rapports des commissions et groupes de travail.
Hppt:// www-sv.cict.fr/adbu/actcong.html (consulté le 17/04/2006).

. OECD. Rapport et compte rendu d'un séminaire sur la gestion des bibliothèques universitaires, qui s'est tenu les 26 et 27 août 2002,au siège de l'OCDE, à Paris.
Hppt://oecd.org/documment/9/0,2340.html (consulté le 29/03/2006) .

. ENSSIB. La bibliothèque numérique.
http:// www.enssib.fr/ (consulté entre avril et mai 2006)

ANNEXE 1

Conception d'un tableau de bord appliqué à la bibliothèque universitaire

A.MIRA -Bejaia

RAPPORT FINAL

Annexe 1 :

1 PRESENTATION DES VARIABLES

1. Liste des variables

26. satisfaction des usagers (IND1)
27. Taux d'utilisation des documents (IND2)
28. Prêt par personne de la population à desservir (IND3)
29. Pourcentage du fonds en prêt (IND4)
30. Pourcentage du fonds non utilisé (IND5)
31. Consultation sur place par personne de la population à desservir (IND6)
32. Entrées à la bibliothèque par personne de la population à desservir (IND7)
33. Prêt par agent (IND8)
34. Pourcentage du personnel affecté au service public par rapport à l'effectif total (IND9)
35. Disponibilité des titres (IND10)
36. Disponibilité des titres demandés (IND11)
37. Délai de recherche médian des documents en accès directe (IND12)
38. Délai de recherche médian des documents en magasin (IND13)
39. Délai de prêt entre bibliothèques (IND14)
40. Délai d'acquisition médian des documents (IND15)
41. Délai de traitement médian des documents (IND16)
42. Disponibilité des installations (IND17)
43. Taux d'utilisation des installations (IND18)
44. Taux d'occupation des places assises (IND19)
45. Disponibilité des systèmes informatisés (IND20)
46. Taux de succès de la recherche par titres dans le catalogue (IND21)
47. Taux de succès de la recherche par sujet dans le catalogue (IND22)
48. Pourcentage de sessions de consultation à distance du catalogue en ligne (IND23)
49. Nombre de sessions de formation aux nouvelles technologies de l'information suivies par agent (IND24)
50. Pourcentage du personnel de la bibliothèque affecté à la fourniture et au développement des services électroniques (IND25)

2. DESCRIPTION DES VARIABLES

1.1.1 satisfaction des usagers (IND1)

Description :

1

1.1.2 Taux d'utilisation des documents (IND2)

Description :

2

1.1.3 Prêt par personne de la population à desservir (IND3)

Description :

3

1.1.4 Pourcentage du fonds en prêt (IND4)

Description :
4

1.1.5 Pourcentage du fonds non utilisé (IND5)

Description :
5

1.1.6 Consultation sur place par personne de la population à desservir (IND6)

Description :
6

1.1.7 Entrées à la bibliothèque par personne de la population à desservir (IND7)

Description :
7

1.1.8 Prêt par agent (IND8)

Description :
8

1.1.9 Pourcentage du personnel affecté au service public par rapport à l'effectif total (IND9)

Description :
9

1.1.10 Disponibilité des titres (IND10)

Description :
10

1.1.11 Disponibilité des titres demandés (IND11)

Description :
11

1.1.12 Délai de recherche médian des documents en accès directe (IND12)

Description :
12

1.1.13 Délai de recherche médian des documents en magasin (IND13)

Description :
13

1.1.14 Délai de prêt entre bibliothèques (IND14)

Description :
14

1.1.15 Délai d'acquisition médian des documents (IND15)

Description :

15

1.1.16 Délai de traitement médian des documents (IND16)

Description :

16

1.1.17 Disponibilité des installations (IND17)

Description :

17

1.1.18 Taux d'utilisation des installations (IND18)

Description :

18

1.1.19 Taux d'occupation des places assises (IND19)

Description :

19

1.1.20 Disponibilité des systèmes informatisés (IND20)

Description :

20

1.1.21 Taux de succès de la recherche par titres dans le catalogue (IND21)

Description :

21

1.1.22 Taux de succès de la recherche par sujet dans le catalogue (IND22)

Description :

22

1.1.23 Pourcentage de sessions de consultation à distance du catalogue en ligne (IND23)

Description :

23

1.1.24 Nombre de sessions de formation aux nouvelles technologies de l'information suivies par agent (IND24)

Description :

24

1.1.25 Pourcentage du personnel de la bibliothèque affecté à la fourniture et au développement des services électroniques (IND25)

Description :

25

II LES MATRICES D'ENTREE

1. MATRICE DES INFLUENCES DIRECTES (MID)

La Matrice d'Influences Directes (MID) décrit les relations d'influences directes entre les variables définissant le système.

	1 : IND1	2 : IND2	3 : IND3	4 : IND4	5 : IND5	6 : IND6	7 : IND7	8 : IND8	9 : IND9	10 : IND10	11 : IND11	12 : IND12	13 : IND13	14 : IND14	15 : IND15	16 : IND16	17 : IND17	18 : IND18	19 : IND19	20 : IND20	21 : IND21	22 : IND22	23 : IND23	24 : IND24	25 : IND25
1 : IND1	0	3	3	1	0	1	2	1	2	2	2	2	2	0	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	1
2 : IND2	3	0	3	3	1	3	1	3	2	3	3	3	3	0	0	0	1	1	2	3	0	0	0	2	2
3 : IND3	3	3	0	3	0	3	2	3	2	3	3	3	3	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0	2	2
4 : IND4	2	3	3	0	3	3	1	3	3	3	3	0	0	0	0	1	0	0	3	2	3	3	0	1	2
5 : IND5	1	0	0	1	0	0	0	3	1	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0
6 : IND6	1	3	2	1	0	0	2	3	2	1	1	0	0	0	0	0	3	3	3	2	1	1	0	1	2
7 : IND7	2	1	2	1	0	2	0	2	3	2	2	2	2	0	1	1	2	2	3	2	0	0	3	2	2
8 : IND8	3	3	3	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	3	0	0	0	2	2
9 : IND9	3	3	3	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	2
10 : IND10	2	3	3	3	0	3	2	3	2	0	3	0	0	0	0	0	2	1	3	3	3	3	1	1	1
11 : IND11	3	3	3	3	0	3	0	3	1	3	0	0	0	0	0	0	2	1	3	3	3	3	1	1	1
12 : IND12	3	3	3	0	0	3	1	3	0	3	3	0	3	0	0	0	2	2	3	0	0	0	0	0	0
13 : IND13	3	3	3	0	0	3	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	2	2	3	0	0	0	0	0	0
14 : IND14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15 : IND15	1	1	2	1	0	1	1	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	1	1
16 : IND16	1	1	3	3	0	2	2	3	1	3	1	0	0	0	0	0	0	0	2	3	3	3	0	1	1
17 : IND17	3	1	3	0	0	3	3	2	1	0	0	0	0	0	1	2	0	2	3	2	2	2	3	1	1
18 : IND18	2	2	3	0	0	2	2	1	0	0	0	0	0	0	1	2	3	0	3	1	0	0	1	0	0
19 : IND19	3	0	0	0	0	3	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	1	1	0	0	0
20 : IND20	3	3	3	0	0	2	3	3	3	0	0	0	0	0	3	3	1	2	2	0	3	3	3	3	3
21 : IND21	2	3	2	0	0	3	3	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0
22 : IND22	2	3	2	0	0	3	3	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23 : IND23	1	2	2	0	0	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24 : IND24	3	2	2	0	0	1	2	3	3	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	3
25 : IND25	1	1	1	0	0	1	2	0	2	0	0	0	0	0	2	2	1	2	0	0	3	3	3	3	0

Les influences sont notées de 0 à 3, avec la possibilité de signaler des influences potentielles :

0 : Pas d'influence
1 : Faible
2 : Moyenne
3 : Forte

2. Matrice des Influences Directes Potentielles (MIDP)

La Matrice des Influences Directes Potentielles MIDP représente les influences et dépendances actuelles et potentielles entre variables. Elle complète la matrice MID en tenant également compte des relations envisageables dans le futur.

	1 : IND1	2 : IND2	3 : IND3	4 : IND4	5 : IND5	6 : IND6	7 : IND7	8 : IND8	9 : IND9	10 : IND10	11 : IND11	12 : IND12	13 : IND13	14 : IND14	15 : IND15	16 : IND16	17 : IND17	18 : IND18	19 : IND19	20 : IND20	21 : IND21	22 : IND22	23 : IND23	24 : IND24	25 : IND25
1 : IND1	0	3	3	1	0	1	2	1	2	2	2	2	2	0	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	1
2 : IND2	3	0	3	3	1	3	1	3	2	3	3	3	3	0	0	0	1	1	2	3	0	0	0	2	2
3 : IND3	3	3	0	3	0	3	2	3	2	3	3	3	3	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0	2	2
4 : IND4	2	3	3	0	3	3	1	3	3	3	3	0	0	0	0	1	0	0	3	2	3	3	0	1	2
5 : IND5	1	0	0	1	0	0	0	3	1	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0
6 : IND6	1	3	2	1	0	0	2	3	2	1	1	0	0	0	0	0	3	3	3	2	1	1	0	1	2
7 : IND7	2	1	2	1	0	2	0	2	3	2	2	2	2	0	1	1	2	2	3	2	0	0	3	2	2
8 : IND8	3	3	3	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	3	0	0	0	2	2
9 : IND9	3	3	3	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	2
10 : IND10	2	3	3	3	0	3	2	3	2	0	3	0	0	0	0	0	2	1	3	3	3	3	1	1	1
11 : IND11	3	3	3	3	0	3	0	3	1	3	0	0	0	0	0	0	2	1	3	3	3	3	1	1	1
12 : IND12	3	3	3	0	0	3	1	3	0	3	3	0	3	0	0	0	2	2	3	0	0	0	0	0	0
13 : IND13	3	3	3	0	0	3	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	2	2	3	0	0	0	0	0	0
14 : IND14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15 : IND15	1	1	2	1	0	1	1	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	1	1
16 : IND16	1	1	3	3	0	2	2	3	1	3	1	0	0	0	0	0	0	0	2	3	3	3	0	1	1
17 : IND17	3	1	3	0	0	3	3	2	1	0	0	0	0	0	1	2	0	2	3	2	2	2	3	1	1
18 : IND18	2	2	3	0	0	2	2	1	0	0	0	0	0	0	1	2	3	0	3	1	0	0	1	0	0
19 : IND19	3	0	0	0	0	3	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	1	1	0	0	0
20 : IND20	3	3	3	0	0	2	3	3	3	0	0	0	0	0	3	3	1	2	2	0	3	3	3	3	3
21 : IND21	2	3	2	0	0	3	3	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0
22 : IND22	2	3	2	0	0	3	3	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23 : IND23	1	2	2	0	0	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24 : IND24	3	2	2	0	0	1	2	3	3	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	3
25 : IND25	1	1	1	0	0	1	2	0	2	0	0	0	0	0	2	2	1	2	0	0	3	3	3	3	0

Les influences sont notées de 0 à 3 :

0 : Pas d'influence

1 : Faible

2 : Moyenne

3 : Forte

III LES RESULTATS DE L'ETUDE

1. INFLUENCES DIRECTES

1. Caractéristiques de MID

Ce tableau présente le nombre de 0,1,2,3,4 de la matrice et affiche le taux de remplissage calculé en faisant le rapport entre le nombre de valeurs MID différentes de 0 et le nombre total d'éléments de la matrice.

INDICATEUR	VALEUR
Taille de la matrice	25
Nombre d'itérations	2
Nombre de zéros	303
Nombre de un	80
Nombre de deux	89
Nombre de trois	153
Nombre de P	0
Total	322
Taux de remplissage	51,52%

2. Stabilité à partir de MID

S'il est démontré que toute matrice doit converger vers une stabilité au bout d'un certain nombre d'itérations (généralement 4 ou 5 pour une matrice de taille 30), il est apparu intéressant de pouvoir suivre l'évolution de cette stabilité au cours des multiplications successives. En l'absence de critères mathématiquement établis, il a été choisi de s'appuyer sur le nombre de permutations (tri à bulles) nécessaires à chaque itération pour classer, en influence et en dépendance, l'ensemble des variables de la matrice MID.

ITERATION	INFLUENCE	DEPENDANCE
1	108 %	94 %
2	101 %	99 %

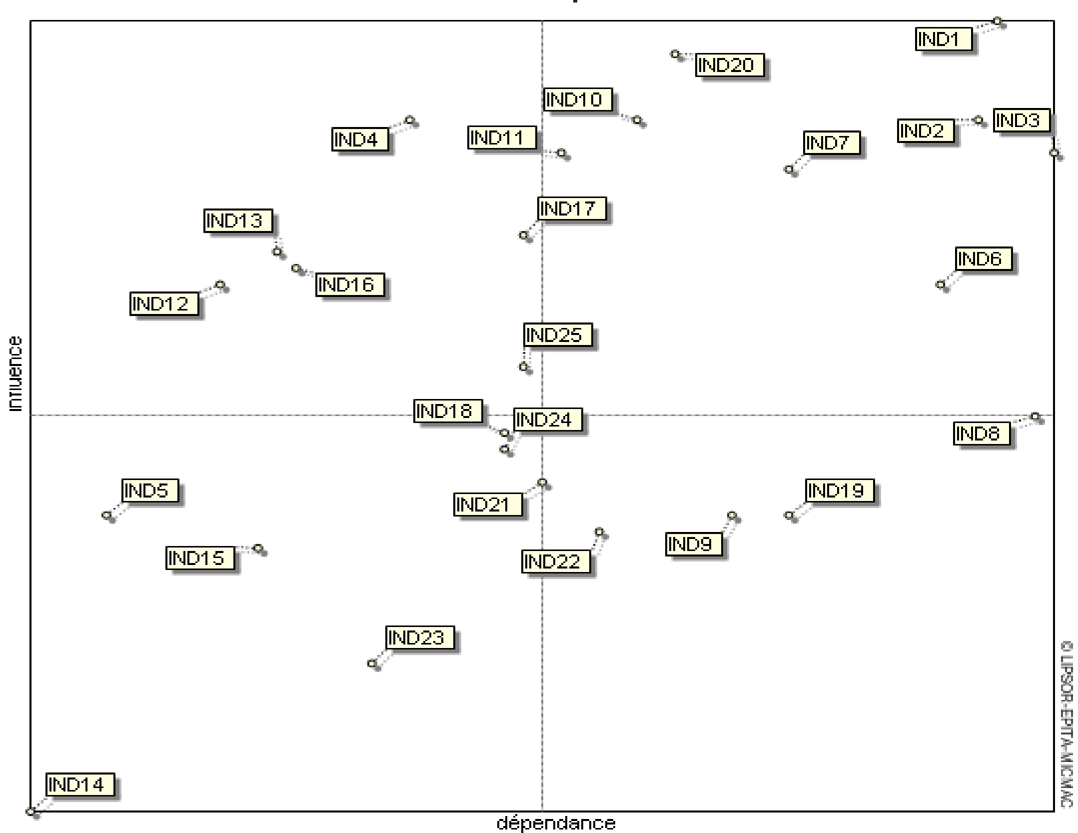
2. Sommes des lignes et colonnes de MID

Ce tableau permet de renseigner sur les sommes en ligne et en colonne de la matrice MID

N°	Variable	Total des lignes	Total des colonnes
1	satisfaction des usagers	48	51
2	Taux d'utilisation des documents	42	50
3	Prêt par personne de la population à desservir	40	54
4	Pourcentage du fonds en prêt	42	20
5	Pourcentage du fonds non utilisé	18	4
6	Consultation sur place par personne de la population à desservir	32	48
7	Entrées à la bibliothèque par personne de la population à desservir	39	40
8	Prêt par agent	24	53
9	Pourcentage du personnel affecté au service public par rapport à l'effectif total	18	37
10	Disponibilité des titres	42	32
11	Disponibilité des titres demandés	40	28
12	Délai de recherche médian des documents en accès directe	32	10
13	Délai de recherche médian des documents en magasin	34	13
14	Délai de prêt entre bibliothèques	0	0
15	Délai d'acquisition médian des documents	16	12
16	Délai de traitement médian des documents	33	14
17	Disponibilité des installations	35	26
18	Taux d'utilisation des installations	23	25
19	Taux d'occupation des places assises	18	40
20	Disponibilité des systèmes informatisés	46	34
21	Taux de succès de la recherche par titres dans le catalogue	20	27
22	Taux de succès de la recherche par sujet dans le catalogue	17	30
23	Pourcentage de sessions de consultation à distance du catalogue en ligne	9	18
24	Nombre de sessions de formation aux nouvelles technologies de l'information suivies par agent	22	25
25	Pourcentage du personnel de la bibliothèque affecté à la fourniture et au développement des services électroniques	27	26
	Totaux	717	717

4. Plan des influences / dépendances directes

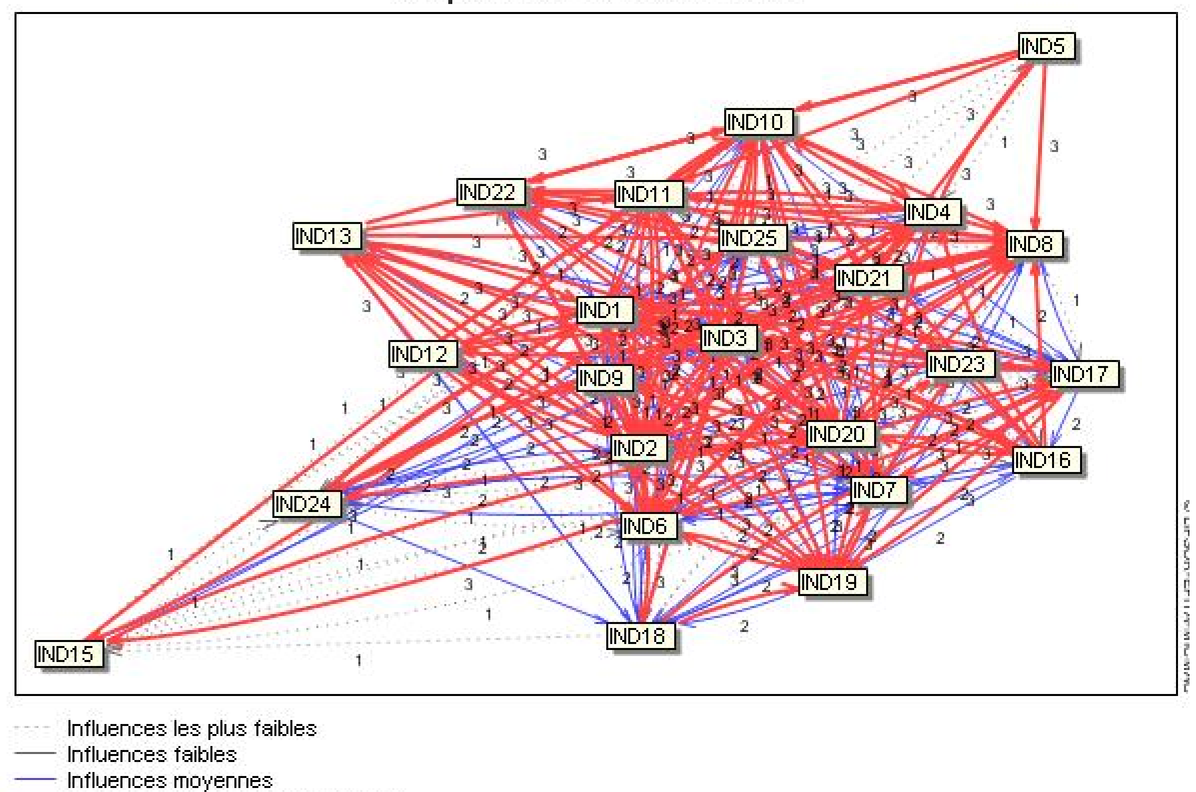
Ce plan est déterminé à partir de la matrice d'influences directes MID.



5. Graphe des influences directes

Ce graphe est déterminé à partir de la matrice d'influences directes MID.





2. INFLUENCES DIRECTES POTENTIELLES

1. Caractéristiques de MIDP

Ce tableau présente le nombre de 0,1,2,3,4 de la matrice MIDP et affiche le taux de remplissage calculé en faisant le rapport entre le nombre de valeurs MID différentes de 0 et le nombre total d'éléments de la matrice.

Indicateur	Valeur
Taille de la matrice	25
Nombre d'itérations	2
Nombre de zéros	303
Nombre de un	80
Nombre de deux	89
Nombre de trois	153
Nombre de P	0
Total	322
Taux de remplissage	51,52%

2. Stabilité à partir de MIDP

S'il est démontré que toute matrice doit converger vers une stabilité au bout d'un certain nombre d'itérations (généralement 4 ou 5 pour une matrice de taille 30), il est apparu intéressant de pouvoir suivre l'évolution de cette stabilité au cours des multiplications successives. En l'absence de critères mathématiquement établis, il a été choisi de s'appuyer sur le nombre de permutations (tri à bulles) nécessaires à chaque itération pour classer, en influence et en dépendance, l'ensemble des variables.

ITERATION	INFLUENCE	DEPENDANCE
1	108 %	94 %
2	101 %	99 %

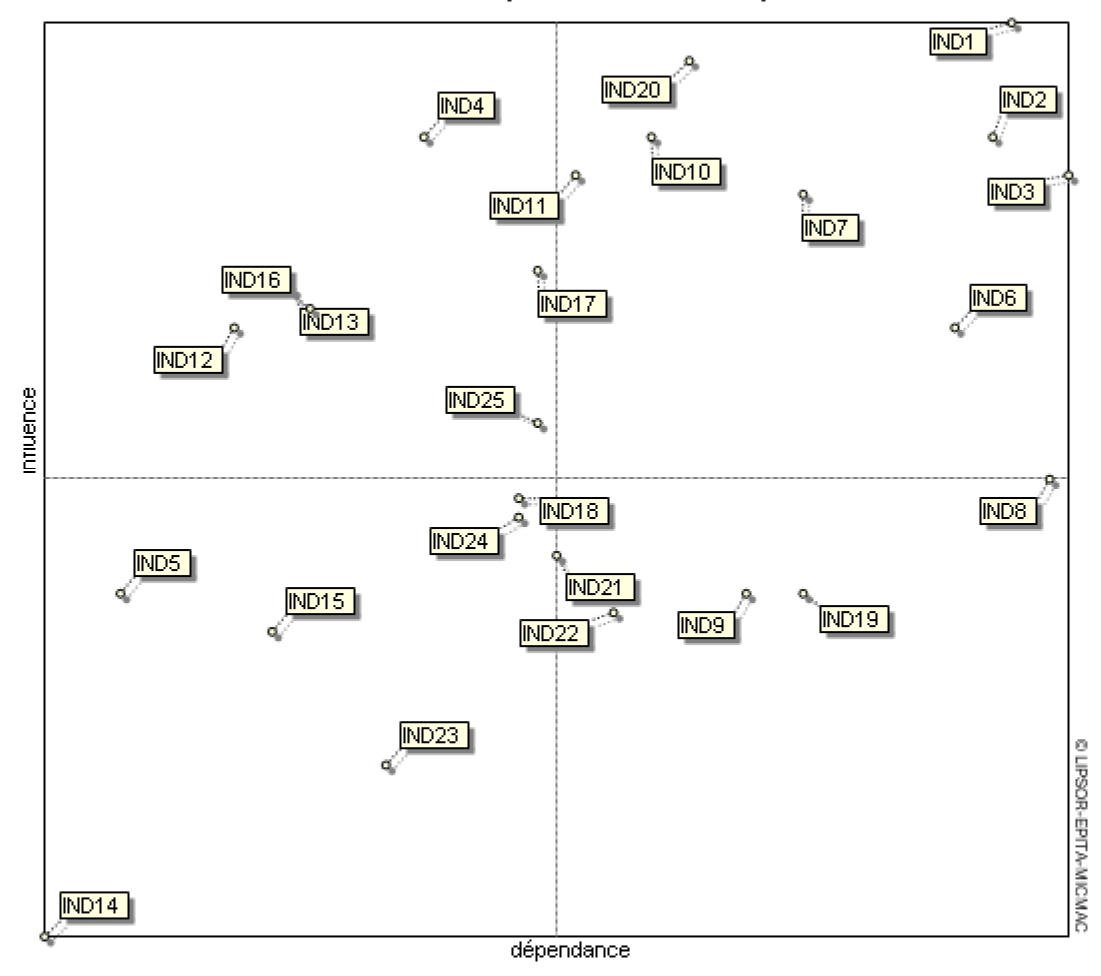
3. Sommes des lignes et colonnes de MIDP

Ce tableau permet de renseigner sur les sommes en ligne et en colonne de la matrice MIDP

N°	VARIABLE	TOTAL DES LIGNES	TOTAL DES COLONNES
1	satisfaction des usagers	48	51
2	Taux d'utilisation des documents	42	50
3	Prêt par personne de la population à desservir	40	54
4	Pourcentage du fonds en prêt	42	20
5	Pourcentage du fonds non utilisé	18	4
6	Consultation sur place par personne de la population à desservir	32	48
7	Entrées à la bibliothèque par personne de la population à desservir	39	40
8	Prêt par agent	24	53
9	Pourcentage du personnel affecté au service public par rapport à l'effectif total	18	37
10	Disponibilité des titres	42	32
11	Disponibilité des titres demandés	40	28
12	Délai de recherche médian des documents en accès directe	32	10
13	Délai de recherche médian des documents en magasin	34	13
14	Délai de prêt entre bibliothèques	0	0
15	Délai d'acquisition médian des documents	16	12
16	Délai de traitement médian des documents	33	14
17	Disponibilité des installations	35	26
18	Taux d'utilisation des installations	23	25
19	Taux d'occupation des places assises	18	40
20	Disponibilité des systèmes informatisés	46	34
21	Taux de succès de la recherche par titres dans le catalogue	20	27
22	Taux de succès de la recherche par sujet dans le catalogue	17	30
23	Pourcentage de sessions de consultation à distance du catalogue en ligne	9	18
24	Nombre de sessions de formation aux nouvelles technologies de l'information suivies par agent	22	25
25	Pourcentage du personnel de la bibliothèque affecté à la fourniture et au développement des services électroniques	27	26
	Totaux	717	717

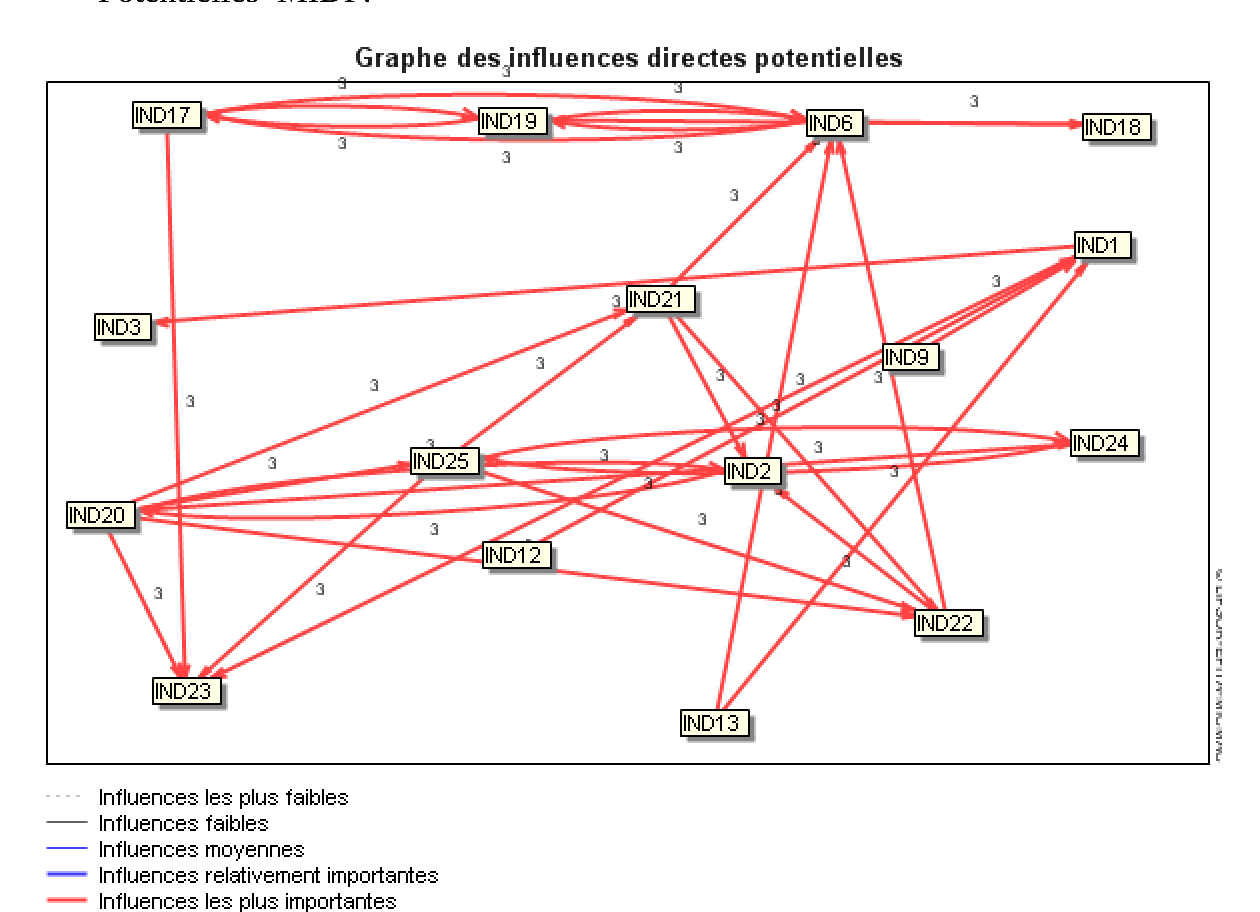
4. Plan des influences / dépendances directes potentielles

Ce plan est déterminé à partir de la matrice d'influences directes Potentielles MIDP.



5. Graphe des influences directes potentielles

Ce graphe est déterminé à partir de la matrice d'influences directes Potentielles MIDP.



	1 : IND1	2 : IND2	3 : IND3	4 : IND4	5 : IND5	6 : IND6	7 : IND7	8 : IND8	9 : IND9	10 : IND10	11 : IND11	12 : IND12	13 : IND13	14 : IND14	15 : IND15	16 : IND16	17 : IND17	18 : IND18	19 : IND19	20 : IND20	21 : IND21	22 : IND22	23 : IND23	24 : IND24	25 : IND25
1 : IND1	3087	3121	3169	1352	230	2795	2328	3032	2538	1702	1650	1010	1076	0	878	967	1852	1724	2628	2424	1428	1566	1263	1881	1907
2 : IND2	3163	3033	3190	1341	211	2884	2398	3046	2388	1634	1520	940	991	0	831	933	1768	1634	2482	2353	1424	1598	1208	1803	1817
3 : IND3	3106	2988	3102	1295	200	2814	2354	2981	2320	1595	1489	898	955	0	816	922	1720	1592	2430	2279	1408	1567	1179	1754	1769
4 : IND4	2819	2828	2908	1116	234	2545	2100	2745	2244	1460	1396	838	910	0	780	867	1552	1492	2275	2085	1253	1409	1100	1654	1698
5 : IND5	1202	1175	1179	520	111	1077	902	1195	983	627	613	442	448	0	329	360	643	631	940	919	504	573	447	750	772
6 : IND6	2137	2142	2214	875	132	1916	1694	2109	1690	1182	1082	664	727	0	645	700	1242	1201	1744	1600	974	1070	882	1275	1299
7 : IND7	2536	2465	2578	1101	173	2312	1948	2454	2001	1366	1284	840	879	0	722	805	1458	1366	2080	1963	1127	1256	1039	1514	1528
8 : IND8	1740	1726	1836	697	114	1566	1332	1686	1357	991	887	496	568	0	498	540	968	944	1405	1283	776	854	694	1008	1025
9 : IND9	1431	1385	1471	547	105	1276	1058	1388	1072	791	723	365	437	0	403	437	772	756	1117	968	665	713	549	805	824
10 : IND10	2892	2848	2957	1199	197	2582	2193	2825	2294	1556	1481	904	982	0	821	895	1652	1581	2329	2162	1296	1428	1148	1730	1745
11 : IND11	2818	2738	2860	1167	192	2519	2093	2758	2209	1542	1409	882	954	0	776	850	1580	1515	2249	2091	1234	1372	1112	1671	1694
12 : IND12	2522	2418	2534	987	199	2302	1912	2426	1914	1295	1231	692	770	0	699	809	1455	1370	2081	1801	1207	1309	1021	1417	1457
13 : IND13	2578	2491	2594	976	207	2334	1994	2469	1986	1328	1256	700	790	0	749	847	1447	1410	2086	1798	1239	1341	1039	1464	1500
14 : IND14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15 : IND15	1401	1374	1429	537	112	1274	1063	1365	1055	732	650	361	400	0	356	395	730	703	1047	976	632	722	503	777	797
16 : IND16	2351	2301	2394	965	170	2081	1730	2299	1848	1253	1163	732	786	0	646	701	1310	1260	1845	1740	1030	1147	908	1408	1423
17 : IND17	2237	2142	2292	918	157	2009	1665	2147	1744	1218	1142	693	765	0	625	695	1254	1218	1832	1668	973	1054	911	1321	1345
18 : IND18	1682	1678	1739	640	121	1531	1298	1642	1314	885	841	432	501	0	485	542	984	933	1395	1177	810	882	693	950	977
19 : IND19	1309	1184	1285	524	67	1185	1029	1211	941	675	597	384	420	0	351	397	702	673	997	925	548	593	505	730	737
20 : IND20	2756	2723	2823	1170	203	2455	2036	2685	2226	1535	1475	892	982	0	804	872	1563	1518	2293	2084	1234	1324	1129	1684	1717
21 : IND21	1518	1427	1509	581	114	1320	1075	1416	1153	808	772	406	481	0	428	472	857	835	1227	1040	712	733	591	871	885
22 : IND22	1410	1319	1392	512	105	1239	1024	1311	1039	724	688	331	406	0	401	445	776	760	1107	911	691	712	546	778	789
23 : IND23	803	777	813	289	65	709	575	763	600	432	412	165	219	0	218	242	462	447	657	516	412	421	302	430	444
24 : IND24	1544	1462	1555	623	103	1384	1192	1498	1155	844	770	424	490	0	441	473	805	818	1192	1061	715	763	590	862	904
25 : IND25	1447	1431	1470	674	110	1276	1023	1384	1231	851	831	555	591	0	418	451	857	816	1255	1199	619	652	603	957	946

3. INFLUENCES INDIRECTES

1. Matrice des Influences Indirectes (MII)

La Matrice des Influences Indirectes (MII) correspond à la Matrice des Influences Directes (MID) élevée en puissance, par itérations successives. A partir de cette matrice un nouveau classement des variables met en valeur les variables les plus importantes du système. En effet, on décèle les variables cachées, grâce à un programme de multiplication matricielle appliquée à un classement indirect. Ce programme permet d'étudier la diffusion des impacts par les chemins et les boucles de rétroaction, et par conséquent de hiérarchiser les variables: par ordre d'influence, en tenant compte du nombre de chemins et de boucles de longueur 1, 2, ...n issus de chaque variable; par ordre de dépendance, en tenant compte du nombre de chemins et de boucles de longueur 1, 2, ... n arrivant sur chaque variable. Le classement devient stable en général à partir d'une multiplication à l'ordre 3, 4 ou 5.

Les valeurs représentent le taux d'influences indirectes

2. Sommes des lignes et colonnes de MII

Ce tableau permet de renseigner sur les sommes en ligne et en colonne
de la matrice MII

N°	Variable	Total des lignes	Total des colonnes
1	satisfaction des usagers	45608	50489
2	Taux d'utilisation des documents	44590	49176
3	Prêt par personne de la population à desservir	43533	51293
4	Pourcentage du fonds en prêt	40308	20606
5	Pourcentage du fonds non utilisé	17342	3632
6	Consultation sur place par personne de la population à desservir	31196	45385
7	Entrées à la bibliothèque par personne de la population à desservir	36795	38016
8	Prêt par agent	24991	48835
9	Pourcentage du personnel affecté au service public par rapport à l'effectif total	20058	39302
10	Disponibilité des titres	41697	27026
11	Disponibilité des titres demandés	40285	25362
12	Délai de recherche médian des documents en accès directe	35828	15046
13	Délai de recherche médian des documents en magasin	36623	16528
14	Délai de prêt entre bibliothèques	0	0
15	Délai d'acquisition médian des documents	19391	14120
16	Délai de traitement médian des documents	33491	15617
17	Disponibilité des installations	32025	28409
18	Taux d'utilisation des installations	24132	27197
19	Taux d'occupation des places assises	17969	40693
20	Disponibilité des systèmes informatisés	40183	37023
21	Taux de succès de la recherche par titres dans le catalogue	21231	22911
22	Taux de succès de la recherche par sujet dans le catalogue	19416	25059
23	Pourcentage de sessions de consultation à distance du catalogue en ligne	11173	19962
24	Nombre de sessions de formation aux nouvelles technologies de l'information suivies par agent	21668	29494
25	Pourcentage du personnel de la bibliothèque affecté à la fourniture et au développement des services électroniques	21647	29999
	Totaux	717	717

3. Plan des influences / dépendances indirectes

Ce plan est déterminé à partir de la matrice d'influences indirectes MII.

Plan des influences / dépendances indirectes

IND1 IND2 IND3 IND10 IND4 IND11 IND20 IND13 IND7 IND12 IND16 IND17 IND6 IND18 IND8 IND21 IND15 IND24 IND25 IND9 IND5 IND22 IND19 IND23 IND14

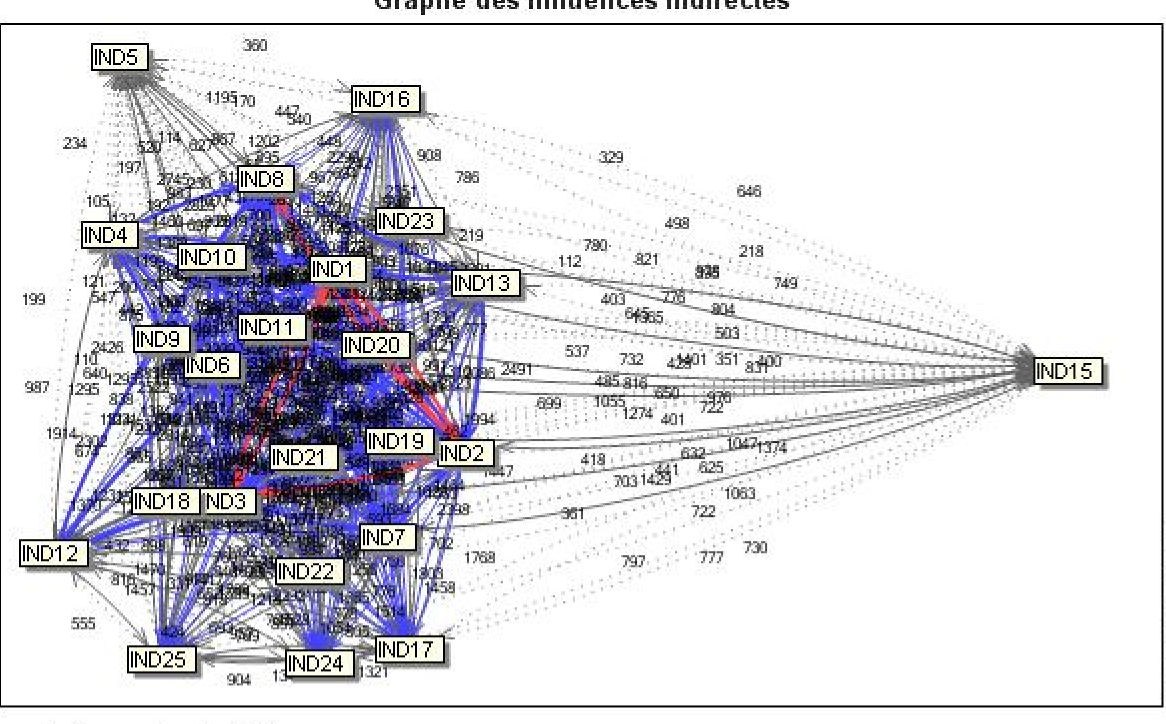
influence

dépendance

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

4. Graphe des influences indirectes

Ce graphe est déterminé à partir de la matrice d'influences indirectes MII.



	1 : IND1	2 : IND2	3 : IND3	4 : IND4	5 : IND5	6 : IND6	7 : IND7	8 : IND8	9 : IND9	10 : IND10	11 : IND11	12 : IND12	13 : IND13	14 : IND14	15 : IND15	16 : IND16	17 : IND17	18 : IND18	19 : IND19	20 : IND20	21 : IND21	22 : IND22	23 : IND23	24 : IND24	25 : IND25
1 : IND1	3087	3121	3169	1352	230	2795	2328	3032	2538	1702	1650	1010	1076	0	878	967	1852	1724	2628	2424	1428	1566	1263	1881	1907
2 : IND2	3163	3033	3190	1341	211	2884	2398	3046	2388	1634	1520	940	991	0	831	933	1768	1634	2482	2353	1424	1598	1208	1803	1817
3 : IND3	3106	2988	3102	1295	200	2814	2354	2981	2320	1595	1489	898	955	0	816	922	1720	1592	2430	2279	1408	1567	1179	1754	1769
4 : IND4	2819	2828	2908	1116	234	2545	2100	2745	2244	1460	1396	838	910	0	780	867	1552	1492	2275	2085	1253	1409	1100	1654	1698
5 : IND5	1202	1175	1179	520	111	1077	902	1195	983	627	613	442	448	0	329	360	643	631	940	919	504	573	447	750	772
6 : IND6	2137	2142	2214	875	132	1916	1694	2109	1690	1182	1082	664	727	0	645	700	1242	1201	1744	1600	974	1070	882	1275	1299
7 : IND7	2536	2465	2578	1101	173	2312	1948	2454	2001	1366	1284	840	879	0	722	805	1458	1366	2080	1963	1127	1256	1039	1514	1528
8 : IND8	1740	1726	1836	697	114	1566	1332	1686	1357	991	887	496	568	0	498	540	968	944	1405	1283	776	854	694	1008	1025
9 : IND9	1431	1385	1471	547	105	1276	1058	1388	1072	791	723	365	437	0	403	437	772	756	1117	968	665	713	549	805	824
10 : IND10	2892	2848	2957	1199	197	2582	2193	2825	2294	1556	1481	904	982	0	821	895	1652	1581	2329	2162	1296	1428	1148	1730	1745
11 : IND11	2818	2738	2860	1167	192	2519	2093	2758	2209	1542	1409	882	954	0	776	850	1580	1515	2249	2091	1234	1372	1112	1671	1694
12 : IND12	2522	2418	2534	987	199	2302	1912	2426	1914	1295	1231	692	770	0	699	809	1455	1370	2081	1801	1207	1309	1021	1417	1457
13 : IND13	2578	2491	2594	976	207	2334	1994	2469	1986	1328	1256	700	790	0	749	847	1447	1410	2086	1798	1239	1341	1039	1464	1500
14 : IND14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15 : IND15	1401	1374	1429	537	112	1274	1063	1365	1055	732	650	361	400	0	356	395	730	703	1047	976	632	722	503	777	797
16 : IND16	2351	2301	2394	965	170	2081	1730	2299	1848	1253	1163	732	786	0	646	701	1310	1260	1845	1740	1030	1147	908	1408	1423
17 : IND17	2237	2142	2292	918	157	2009	1665	2147	1744	1218	1142	693	765	0	625	695	1254	1218	1832	1668	973	1054	911	1321	1345
18 : IND18	1682	1678	1739	640	121	1531	1298	1642	1314	885	841	432	501	0	485	542	984	933	1395	1177	810	882	693	950	977
19 : IND19	1309	1184	1285	524	67	1185	1029	1211	941	675	597	384	420	0	351	397	702	673	997	925	548	593	505	730	737
20 : IND20	2756	2723	2823	1170	203	2455	2036	2685	2226	1535	1475	892	982	0	804	872	1563	1518	2293	2084	1234	1324	1129	1684	1717
21 : IND21	1518	1427	1509	581	114	1320	1075	1416	1153	808	772	406	481	0	428	472	857	835	1227	1040	712	733	591	871	885
22 : IND22	1410	1319	1392	512	105	1239	1024	1311	1039	724	688	331	406	0	401	445	776	760	1107	911	691	712	546	778	789
23 : IND23	803	777	813	289	65	709	575	763	600	432	412	165	219	0	218	242	462	447	657	516	412	421	302	430	444
24 : IND24	1544	1462	1555	623	103	1384	1192	1498	1155	844	770	424	490	0	441	473	805	818	1192	1061	715	763	590	862	904
25 : IND25	1447	1431	1470	674	110	1276	1023	1384	1231	851	831	555	591	0	418	451	857	816	1255	1199	619	652	603	957	946

4.

Influences indirectes potentielles

1. Matrice des Influences Indirectes Potentielles (MIIP)

La Matrice des Influences Indirectes Potentielles (MIIP) correspond à la Matrice des Influences Directes Potentielles (MIDP) élevée en puissance, par itérations successives. A partir de cette matrice, un nouveau classement des variables met en valeur les variables potentiellement les plus importantes du système.

Tableau de bord

Classements des variables selon leurs i

Rang	Variable	Variable
1	1 - IND1	1 - IND1
2	20 - IND20	2 - IND2
3	2 - IND2	3 - IND3
4	4 - IND4	10 - IND10
5	10 - IND10	4 - IND4
6	3 - IND3	11 - IND11
7	11 - IND11	20 - IND20
8	7 - IND7	7 - IND7
9	17 - IND17	13 - IND13
10	13 - IND13	12 - IND12
11	16 - IND16	16 - IND16
12	6 - IND6	17 - IND17
13	12 - IND12	6 - IND6
14	25 - IND25	8 - IND8
15	8 - IND8	18 - IND18
16	18 - IND18	24 - IND24
17	24 - IND24	25 - IND25
18	21 - IND21	21 - IND21
19	5 - IND5	9 - IND9
20	9 - IND9	22 - IND22
21	19 - IND19	15 - IND15
22	22 - IND22	19 - IND19
23	15 - IND15	5 - IND5
24	23 - IND23	23 - IND23
25	14 - IND14	14 - IND14

Classement par dépendance

Rang	Variable	Variable
1	3 - IND3	3 - IND3
2	8 - IND8	1 - IND1
3	1 - IND1	2 - IND2
4	2 - IND2	8 - IND8
5	6 - IND6	6 - IND6
6	7 - IND7	19 - IND19
7	19 - IND19	9 - IND9
8	9 - IND9	7 - IND7
9	20 - IND20	20 - IND20
10	10 - IND10	25 - IND25
11	22 - IND22	24 - IND24
12	11 - IND11	17 - IND17
13	21 - IND21	18 - IND18
14	17 - IND17	10 - IND10
15	25 - IND25	11 - IND11
16	18 - IND18	22 - IND22
17	24 - IND24	21 - IND21
18	4 - IND4	4 - IND4
19	23 - IND23	23 - IND23
20	16 - IND16	13 - IND13
21	13 - IND13	16 - IND16
22	15 - IND15	12 - IND12
23	12 - IND12	15 - IND15
24	5 - IND5	5 - IND5
25	14 - IND14	14 - IND14

Les valeurs représentent le taux d'influences indirectes potentielles

2. Sommes des lignes et colonnes de MIIP

Ce tableau permet de renseigner sur les sommes en ligne et en colonne de la

matrice MIIP

N°	Variable	Total des lignes	Total des colonnes
1	satisfaction des usagers	45608	50489
2	Taux d'utilisation des documents	44590	49176
3	Prêt par personne de la population à desservir	43533	51293
4	Pourcentage du fonds en prêt	40308	20606
5	Pourcentage du fonds non utilisé	17342	3632
6	Consultation sur place par personne de la population à desservir	31196	45385
7	Entrées à la bibliothèque par personne de la population à desservir	36795	38016
8	Prêt par agent	24991	48835
9	Pourcentage du personnel affecté au service public par rapport à l'effectif total	20058	39302
10	Disponibilité des titres	41697	27026
11	Disponibilité des titres demandés	40285	25362
12	Délai de recherche médian des documents en accès directe	35828	15046
13	Délai de recherche médian des documents en magasin	36623	16528
14	Délai de prêt entre bibliothèques	0	0
15	Délai d'acquisition médian des documents	19391	14120
16	Délai de traitement médian des documents	33491	15617
17	Disponibilité des installations	32025	28409
18	Taux d'utilisation des installations	24132	27197
19	Taux d'occupation des places assises	17969	40693
20	Disponibilité des systèmes informatisés	40183	37023
21	Taux de succès de la recherche par titres dans le catalogue	21231	22911
22	Taux de succès de la recherche par sujet dans le catalogue	19416	25059
23	Pourcentage de sessions de consultation à distance du catalogue en ligne	11173	19962
24	Nombre de sessions de formation aux nouvelles technologies de l'information suivies par agent	21668	29494
25	Pourcentage du personnel de la bibliothèque affecté à la fourniture et au développement des services électroniques	21647	29999
	Totaux	717	717

3. Plan des influences / dépendances indirectes potentielles

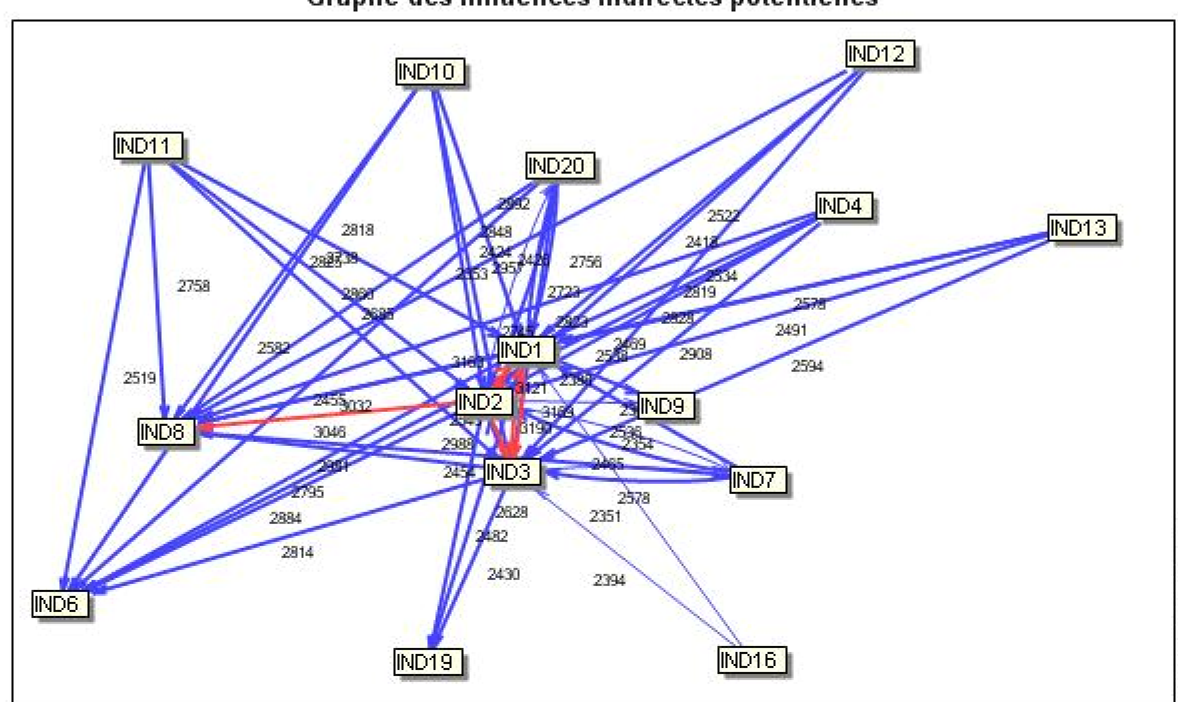
Ce plan est déterminé à partir de la matrice d'influences indirectes potentielles MIIP.

Plan des influences / dépendances indirectes potentielles

4. Graphe des influences indirectes potentielles

Ce graphe est déterminé à partir de la matrice d'influences indirectes potentielles MIIP.





Influences les plus faibles
Influences faibles
Influences moyennes
Influences relativement importantes
Influences les plus importantes

ANNEXE 2

Fiches descriptives des indicateurs du tableau de bord

Annexe 2

Opinion des usagers

- Satisfaction des usagers.

Objectif : Evaluer dans quelle mesure les usagers sont satisfaits des services de la bibliothèque considérés dans leurs totalité ou bien isolément.

Indicateur : Satisfaction des usagers.

Référence : Norme ISO 11620.

Méthode : Par voie de questionnaire et / ou entretiens.

Fourniture et prêt des documents

- Taux d’utilisation des documents.
- Prêt par personne de la population à desservir.
- Pourcentage du fonds en prêt.
- Consultation sur place par personne de la population à desservir.
- Entrées à la bibliothèque par personne de la population à desservir.
- Prêt par agent.
- Pourcentage du personnel affecté au service public par rapport à l’effectif total.
- Disponibilité des titres.

Objectif : Evaluer le taux global d'utilisation des collections.

Indicateur : Taux d'utilisation des documents.

Référence : Norme ISO 11620.

Méthode : Compter le nombre total de documents en prêt à une date donnée, en utilisant le système informatique. Estimer le nombre de documents en cours d'utilisation sur place à cette même date.

((A+B) / C) 100 %

- § A : nombre de documents en prêt.
- § B : nombre des documents en consultation sur place.
- § C : nombre total de documents dans la collection.

Objectif : Evaluer le taux d'utilisation des collections de la bibliothèque par la population à desservir. Il peu aussi servir à évaluer la qualité des collections et la capacité de la bibliothèque à promouvoir l'utilisation des ses collections

Indicateur : Prêt par personne de la population à desservir.

Référence : Norme ISO 11620.

Méthode : Compter le nombre total de prêt dans l'année

A/B

- A : nombre total de prêt en une année.
- B : nombre de personnes appartenant à la population à desservir.

Objectif : Evaluer le fonds utilisée par rapport à l'ensemble des collections.

Indicateur : Pourcentage du fonds en prêt.

Référence : Norme ISO 11620.

Méthode : Non décrite.

Objectif : Evaluer le fonds mort par rapport à l'ensemble des collections.

Indicateur : Pourcentage du fonds non utilisé.

Référence : Norme ISO 11620.

Méthode : Non décrite.

Objectif : Evaluer le degré de consultation des documents à l'intérieur de la bibliothèque.

Indicateur : Consultation sur place par personne de la population à desservir

Référence : Norme ISO 11620.

Méthode : Fixer une période de sondage. Durant cette période, ne pas ranger les documents consultés sur place. Compter les documents avant de les remettre en rayon.

((A / B) C) / D

- A : nombre de documents décomptés au cours de la période de Sandage.
- B : nombre de jours d'ouverture au cours de la période de Sandage.
- C : nombre total de jours d'ouverture d'une année.
- D : nombre de personnes appartenant à la population à desservir.

Objectif : Indiquer la capacité de la bibliothèque à amener les usagers à utiliser ses services.

Indicateur : Entrée à la bibliothèque par personne de la population à desservir

Référence : Norme ISO 11620.

Méthode : Utiliser un tourniquet dans une année pleine ou compter le nombre de personnes qui entrent ou sortent pendant une période de sondage.

A/B

- § A : nombre total d’entrées dans une année pleine
- § B : nombre de personnes appartenant à la population à desservir.

Objectif : Evaluer les ressources en personnel de la bibliothèque en fonction du nombre de prêt.

Indicateur : Prêt par agent.

Référence : Norme ISO 11620.

Méthode : Calculer le nombre d'agents en équivalent temps plein.

A/B.

- A : nombre de prêt dans une année pleine.
- B : nombre d'agents en équivalent temps plein au cours de la même période.

Objectif : Evaluer le pourcentage du personnel affecté au service public par rapport à l'effectif total de la bibliothèque.

Indicateur : Pourcentage du personnel affecté au service public par rapport à l'effectif total.

Référence : Norme ISO 11620.

Objectif : Evaluer dans quelle mesure les titres possédés par la bibliothèque sont effectivement disponibles pour une éventuelle demande des usagers.

Indicateur : Disponibilité des titres.

Référence : Norme ISO 11620.

Méthode : Tirer au sort un échantillon représentatif des titres possédés par la bibliothèque. Relever pour chaque titre de l'échantillon si un exemplaire de ce titre est disponible.

(A/B) 100%

- § A : nombre de titres disponibles dans l'échantillon.
- § B : nombre total de titres disponibles dans l'échantillon

Cette méthode peut être utilisée avec un logiciel de gestion de bibliothèque.

Recherche de documents

- Disponibilité des titres demandés.
- Délai de recherche médian des documents en accès direct.
- Délai de recherche médian des documents en magasin.

Objectif : Evaluer dans quelle mesure les titres possédés par la bibliothèque sont effectivement disponibles au moment où ceux-ci en font la demande.

Indicateur : Disponibilité des titres demandés.

Référence : Norme ISO 11620.

Méthode : Calculer le nombre total de demandes satisfaites par rapport au nombre total de demandes exprimées.

(A/B) 100 %

- § A : nombre de demandes satisfaites.
- § B : nombre de demandes formulées.

Objectif : Evaluer si une signalisation explicite et un rangement correct permettent d'accéder rapidement aux documents

Indicateur : Délai de recherche médian des documents en accès direct.

Référence : Norme ISO 11620.

Méthode : Tirer au sort un échantillon représentatif de titres possédés et rangés dans des rayonnages en accès libre.

Vérifier que tous ces titres sont disponibles et rangés.

Donner un certain nombre de titres à chercher à des personnes-tests. Ces personnes recherchent les titres dans le catalogue et les localisent ensuite sur les rayonnages.

Pour chaque titre, calculer le nombre de minutes écoulées entre la fin de la recherche du catalogue et le repérage du document en rayon.

Objectif : Evaluer le délai médian écoulé entre la demande et l'obtention du document par un usager.

Indicateur : Délai de recherche médian des documents dans les magasins.

Référence : Norme ISO 11620.

Méthode : Calculer le temps écoulé entre la formulation de la demande par un usager et sa satisfaction.

Fourniture de documents provenant de services externes

- Délai de prêt entre bibliothèques.

Objectif : Evaluer l’efficience du prêt entre bibliothèque

Indicateur : Délai de prêt entre bibliothèque.

Référence : Norme ISO 11620.

Méthode : Calculer le délai moyen entre une demande de PEB par un usager de la bibliothèque et la notification à ce dernier de la disponibilité du document.

Acquisitions des documents

- Délai d'acquisition médian des documents.

Objectif : Evaluer dans quelle mesure les fournisseurs sont efficaces en termes de délai. Calculer le nombre médian entre la date de commande de documents et sa date d'arrivée.

Indicateur : Délai d'acquisition médian des documents.

Référence : Norme ISO 11620.

Méthode : Calculer le nombre de jours médians écoulés entre la date de commande de documents et la date de réception.

Traitement des documents

- Délai de traitement médian des documents.

Objectif : Evaluer l'efficacité du circuit de traitement des documents en fonction des délais observés aux différentes étapes.

Indicateur : Délai de traitement médian des documents.

Référence : Norme ISO 11620.

Méthode : Relever pour chaque titre les dates exactes des différentes étapes (réception, catalogage, indexation, mise en rayon).

Pour chaque titre, calculer le nombre de jours entre la réception et la mise en rayon du document.

Installations

- Disponibilité des installations.
- Taux d’utilisation des installations.
- Taux d’occupation des places assises.
- Disponibilité des systèmes informatisés.

Objectif : Evaluer dans quelle mesure des installations sont réellement disponibles pour les usagers.

Indicateur : Disponibilité des installations.

Référence : Norme ISO 11620.

Méthode : Non décrite.

Objectif : Evaluer le taux d'utilisation des installations spécifiées

Indicateur : Taux d'utilisation des installations.

Référence : Norme ISO 11620.

Méthode : Non décrite.

Objectif : Evaluer le taux global d’utilisation des places assises

Indicateur : Taux d’utilisation des places assises.

Référence : Norme ISO 11620.

Méthode : Pourcentage des places assises en cours d’utilisation au moment de l’enquête.

(A/B) / 100.

- § A : nombre de places assises en cours d’utilisation.
- § B : nombre de places assises fournies.

Objectif : Evaluer dans quelle mesure le système de gestion informatisé et effectivement disponible pour les usagers.

Indicateur : Disponibilité des systèmes informatisés.

Référence : Norme ISO 11620.

Méthode : Non décrite.

Recherche d’informations

- Taux de succès de la recherche par titre dans le catalogue.
- Taux de succès de la recherche par sujet dans le catalogue.
- Pourcentage de sessions de consultation à distance du catalogue interrogeable en ligne.

Objectif : Evaluer la capacité de la bibliothèque à bien informer les usagers sur la manière de conduire une recherche par titre grâce aux catalogues.

Indicateur : Taux de succès de la recherche par titre dans le catalogue

Référence : Norme ISO 11620.

Méthode : On demande aux usagers consultant le catalogue pour chercher un ou plusieurs titres de remplir un formulaire indiquant :

a- Un court signalement bibliographique du titre.

b- S'ils ont trouvé ou non le titre.

(A/B) 100 %

- A : nombre de titres trouvés au catalogue par les usagers.
- B : nombre de titres recherchés par les usagers qui figurent effectivement au catalogue.

Objectif : Evaluer la capacité de la bibliothèque à bien informer les usagers sur la manière de conduire une recherche par sujet au catalogue.

Indicateur : Taux de succès de la recherche par sujet dans le catalogue

Référence : Norme ISO 11620.

Méthode : On demande aux usagers consultant le catalogue pour chercher un ou plusieurs sujets de remplir le formulaire indiquant :

a- Une courte description de leur sujet de recherche.

b- Les descriptions qu'ils ont consultées.

c- Les descripteurs où ils ont trouvé des titres jugés pertinents.

(A/B) 100 %

- A : nombre de titres répondant aux sujets de recherche de l'usager qu'il a lui-même trouvé.
- B : nombre de titres répondant aux sujets de recherche de l'usager qui sont effectivement indexés au catalogue.

Objectif : Evaluer le niveau de consultation du catalogue à distance par rapport au taux d'utilisation du catalogue off line.

Indicateur : Pourcentage de sessions de consultation à distance du catalogue interrogeable en ligne

Référence : Norme ISO 11620.

Méthode : Non décrites.

Potentiel et développement

- Nombre de sessions de formation aux NTIC suivies par agent.
- Pourcentage du personnel de la bibliothèque affecté à la fourniture et au développement des services électroniques.

Objectif : Evaluer l'efficience et l'efficacité de la formation des agents aux NTIC.

Indicateur : Nombre de sessions de formation aux NTIC suivies par agent.

Référence : Norme ISO 11620.

Méthode : Non décrites.

Objectif : Evaluer la disponibilité et l'emploi des ressources humaines dans les services électronique.

Indicateur : Pourcentage du personnel de la bibliothèque affecté à la fourniture et au développement des services électroniques.

Référence : Norme ISO 11620.

Méthode : Non décrites.